

TRABAJO FIN DE GRADO



UNIVERSIDAD CARLOS III MADRID

GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA

ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA

DISTRIBUIDORA DE VENTANAS

AUTOR: JUAN MIGUEL ATANES CARRERO

TUTOR: PABLO DUEÑAS YÉTOR

MADRID, JUNIO 2016

RESUMEN:

En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se realiza un estudio para la implantación de una empresa distribuidora de ventanas. Se pretende analizar y estudiar la viabilidad que tendría dicha empresa si decidiera entrar en el mercado.

A lo largo del proyecto se estudia el encaje de la compañía en el sector, la estrategia a largo plazo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar. El análisis pretende ser lo más exhaustivo posible, por ello se han hecho modelos financieros que tienen en cuenta los costes que se puedan generar, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta los gastos necesarios para llevar a cabo la operativa diaria de la empresa.

Al final de este documento, el lector tendrá una idea clara del espíritu de la empresa y de lo que pretende en el corto, el medio y el largo plazo. El Plan de Negocio se ha dividido en varias secciones según los temas fundamentales para agilizar la búsqueda de información.

Se partirá de un estudio del sector y de la zona donde operará la empresa, realizando un estado de la cuestión que permita situar y centrar el tema tratado, conceptualizando los términos básicos para posteriormente explicar cómo funcionará y crecerá la compañía. Por último, se expondrán los resultados y conclusiones, así como también los planes de mejora oportunos que podrían establecerse.

ABSTRACT:

This project tries to study the feasibility of a window distributor company. The investigation aims to analyze if the company can survive if it decides to enter the market.

During this project it is studied the fit of the firm in the market, the long-term strategy, the potential demand and the expected profitability. The financial study aims to be very accurate and it considers every single cost, in this document we can find from the expenditures in raw materials to the expenditures of the daily operation needs.

At the end of this study, the reader will have a clear idea of the company's spirit, its intentions in the short, middle and long-term. The Business Plan has been divided in many sections.

The project will start with a competitive analysis and market research, paying special attention to the area where the firm is going to offer its products. After that, a complete analysis of how the company is going to work and grow will be made. To conclude, the results will be shown and a final conclusion will be reached.

ÍNDICE

| | |
|------------------------------------------------------|------------------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 8 |
| 2. OBJETIVOS | 11 |
| 3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 16 |
| 3.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD | 17 |
| 3.2 LA EMPRESA | 18 |
| 3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA | 20 |
| 3.4 ANÁLISIS DAFO | 21 |
| 4. ANÁLISIS DEL SECTOR | 22 |
| 4.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE REFORMAS Y CARPINTERÍA | 23 |
| 4.2 LA CARPINTERÍA DE PVC EN EL MERCADO ESPAÑOL | 24 |
| 4.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID | 26 |
| 5. ANÁLISIS EXTERNO | 28 |
| 5.1 INTRODUCCIÓN | 29 |
| 5.2 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN | 30 |
| 5.3 ANÁLISIS DE MADUREZ | 31 |
| 5.4 ANÁLISIS PESTEL | 32 |
| 5.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 35 |
| 6. PLAN DE MARKETING | 42 |
| 6.1 INTRODUCCIÓN | 43 |
| 6.2 OBJETIVOS COMERCIALES | 43 |
| 6.3 COMPETIDORES POTENCIALES | 45 |
| 6.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL | 48 |
| 6.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES | 52 |
| 6.6 PRODUCTO Y SERVICIO | 54 |
| 6.7 PRECIO | 64 |
| 6.8 LUGAR (PLACE) | 65 |
| 6.9 PROMOCIÓN | 65 65 |
| 7. PLAN DE OPERACIONES | 81 |
| 7.1 INTRODUCCIÓN | 82 |

| | |
|-----------------------------------------------------|------------|
| 7.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA..... | 82 |
| 7.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS | 84 |
| 7.4 PROCESOS DE COMPRA | 91 |
| 7.5 PROVEEDORES | 91 |
| 7.6 SERVICIO POSVENTA..... | 93 |
| 7.7 MÉTODOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA | 94 |
| 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 96 |
| 8.1 INTRODUCCIÓN..... | 97 |
| 8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES | 97 |
| 8.3 CONDICIONES LABORALES..... | 98 |
| 8.4 SALARIOS..... | 100 |
| 8.5 FUNCIONES A SUBCONTRATAR | 100 |
| 9. PLAN FINANCIERO..... | 101 |
| 9.1 INGRESOS | 102 |
| 9.2 GASTOS | 103 |
| 9.3 INVERSIÓN Y AMORTIZACIÓN..... | 104 |
| 9.4 CUENTA DE RESULTADOS | 105 |
| 9.5 BALANCES..... | 106 |
| 9.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD..... | 108 |
| 10. PLAN JURÍDICO | 113 |
| 10.1 FORMAS JURÍDICAS..... | 114 |
| 10.2 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA | 116 |
| 10.3 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA | 116 |
| 10.4 AUTORIZACIONES Y PERMISOS..... | 119 |
| 11. CONCLUSIONES | 121 |
| 12. BIBLIOGRAFÍA..... | 124 |
| 13. ANEXOS | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Principales características de la empresa..... | 18 |
| Tabla 2. Análisis DAFO..... | 21 |
| Tabla 3. Análisis de concentración del sector..... | 30 |
| Tabla 4. Análisis de competidores..... | 47 |
| Tabla 5. Características del cliente..... | 49 |
| Tabla 6. Ejemplo de precios para una reforma..... | 64 |
| Tabla 7. Ingresos Año 2017 y precio medio de productos..... | 102 |
| Tabla 8. Ingresos anuales..... | 102 |
| Tabla 9. Gastos variables de subcontratación..... | 103 |
| Tabla 10. Costes fijos anuales..... | 104 |
| Tabla 11. Balance día 1..... | 104 |
| Tabla 12. Vida útil de materiales..... | 104 |
| Tabla 13. Cuota anual de amortización..... | 105 |
| Tabla 14. Amortizaciones Anuales..... | 105 |
| Tabla 15. Cuenta de resultados..... | 105 |
| Tabla 16. Balance día 1..... | 106 |
| Tabla 17. Balance a final de 2017..... | 106 |
| Tabla 18. Balance a final de 2018..... | 107 |
| Tabla 19. Balance a final de 2019..... | 107 |
| Tabla 20. Balance a final de 2020..... | 107 |
| Tabla 21. Balance a final de 2021..... | 108 |
| Tabla 22. Ingresos y costes anuales..... | 109 |
| Tabla 23. Resumen ratios económico-financieros..... | 112 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Nº empresas en el sector de acabado de edificios y reformas..... | 23 |
| Figura 2. Porcentaje de ventanas PVC en países europeos..... | 25 |
| Figura 3. Ciclo de vida de una empresa del sector..... | 31 |
| Figura 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 36 |
| Figura 5. Nº de empresas del sector según nº de miembros asalariados..... | 41 |
| Figura 6. PIB per cápita por CCAA..... | 50 |
| Figura 7. Variación del PIB per cápita por CCAA..... | 51 |
| Figura 8. Tipos de ventana..... | 56 |
| Figura 9. Ventana Eurodur 3S..... | 59 |
| Figura 10. Ventana EuroFutur Elegance..... | 60 |
| Figura 11. Ventana Kömmerling 76..... | 61 |
| Figura 12. Ventana SF3..... | 62 |
| Figura 13. Ventana PremiLine..... | 62 |
| Figura 14. Ventana DOMO 67RT..... | 63 |
| Figura 15. Página web de Habitissimo..... | 67 |
| Figura 16. Página web de Ministerio de Industria, Energía y Turismo..... | 68 |
| Figura 17. Página web de Interempresas..... | 68 |
| Figura 18. Revista Novoperfil..... | 69 |
| Figura 19. Revista Ventanas y puertas..... | 70 |
| Figura 20. Revista Energía de hoy..... | 70 |
| Figura 21. Revista Rehabitec..... | 71 |
| Figura 22. Redes sociales más utilizadas..... | 77 |
| Figura 23. Plan General de Operaciones..... | 82 |
| Figura 24. Localización del local en la Comunidad de Madrid..... | 83 |
| Figura 25. Localización del local en el barrio de Salamanca..... | 84 |
| Figura 26. Metodología de desarrollo de proyecto..... | 87 |

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 27. Metodología de desarrollo de mantenimiento..... | 88 |
| Figura 28. Prestación de servicios a organismos públicos..... | 90 |
| Figura 29. Evolución de ingresos anuales..... | 103 |
| Figura 30. Evolución Activo- Pasivo..... | 108 |
| Figura 31. Punto de equilibrio..... | 110 |

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Tras cuatro años de universidad me encuentro en 4º curso del Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales y es el momento de empezar a buscar temática para el trabajo fin de grado. En un primer momento, el objetivo es realizar un proyecto en el área de especialidad de organización industrial, ya que es precisamente la rama de intensificación que he estudiado estos últimos dos años. Tras hablar con varios profesores del área de Organización, además de algunos compañeros y familiares, sopeso la posibilidad de enfocar mi trabajo hacia el desarrollo de un Plan de Negocio de una empresa, con tema libre a elegir.

Esta propuesta me resulta bastante interesante, ya que podría elegir el tema, aunque por otro lado resulta complicado partir de cero y estudiar si la idea de la empresa puede ser viable o no en estos tiempos de crisis económica e inestabilidad política. Una vez valorados los posibles aspectos del trabajo, decido avanzar en este tipo de proyecto.

IDEA

Después de elegir un Plan de Negocio como Trabajo Fin de Grado, es necesario tener una buena idea creativa e interesante para poder desarrollarla y proponerla como plan de negocio. En un primer momento surgen muchas que no considero atractivas. Sin embargo, la idea de realizar el plan sobre una empresa de materiales aislantes de vivienda surge poco después, cuando recuerdo la experiencia de mi intercambio de estudios en una ciudad térmicamente extrema como Montreal.

A priori, una empresa nueva en este mercado no parece una idea muy original, ya que existen muchos fabricantes y distribuidores de puertas y ventanas. Sin embargo, puede resultar interesante estudiar la posibilidad de entrar en este sector y analizar su viabilidad, buscando principalmente una ventaja competitiva ante los agentes ya establecidos y estudiando nuevas formas de dar un servicio como factor diferencial.

Se han consultado una gran cantidad de fuentes de información actuales dentro del sector, así como datos socioeconómicos de España y de la Comunidad de Madrid para realizar este proyecto de la forma más realista posible. Además, se han analizado las principales empresas competidoras que operan en el sector de manera directa e indirecta, los proveedores con los que establecer estrechas relaciones y el perfil de los clientes potenciales. Por último, se ha realizado una estimación de la demanda.

Sin embargo, la empresa tiene el gran reto de dar sus primeros pasos en el año 2017, tras casi una década de contracción económica que parece estar llegando a su fin. Estos últimos años, la crisis económica ha dificultado la creación de pequeñas

empresas, especialmente en sectores tan concretos como el de materiales aislantes de viviendas.

El conjunto de todas estas circunstancias supone un reto para afrontar este trabajo. Tras analizar y desarrollar todos estos factores de forma exhaustiva se concluirá si la idea de crear una empresa especializada en la distribución e instalación de ventanas, especialmente las de PVC, es viable actualmente.

II. OBJETIVOS

El proyecto consiste en estudiar la viabilidad que tendría la puesta en marcha de una empresa de distribución de ventanas de PVC en la Comunidad de Madrid.

Se trata de constituir una empresa pequeña de sociedad limitada, de nombre Window World S.L, formada con el capital social aportado por dos socios trabajadores, encargados a su vez de la dirección y administración de la empresa. Pasado cierto tiempo, y dependiendo de la cuota de mercado y carga de trabajo de la empresa, la plantilla irá creciendo hasta tener entre 4 y 5 trabajadores en el quinto año de actividad.

El objetivo de la creación de esta empresa es el de ofrecer servicios en la Comunidad de Madrid en el área de instalación y reforma de edificios, principalmente para viviendas unifamiliares.

En este proyecto se comprobará la viabilidad, tanto desde el punto de vista de cuota de mercado, como desde el punto de vista financiero, de la actividad de la empresa en este periodo tan difícil para invertir debido a la crisis económica actual.

El objetivo del trabajo es determinar la viabilidad de este proyecto, tomando como punto de partida los últimos datos e informaciones del sector y teniendo en cuenta todas las restricciones que se podrían encontrar en el mercado de hoy en día.

Uno de los objetivos principales en el desarrollo de esta empresa será el obtener una rentabilidad que asegure la supervivencia de la empresa, sobre todo en el periodo de puesta en marcha e iniciación, pues es la etapa crítica para toda empresa de nueva creación.

Así mismo, habrá que garantizar una buena calidad en los servicios prestados pues se trata de una empresa pequeña y desconocida y será fundamental darse a conocer mediante la mejor publicidad: el boca-a-boca, con recomendaciones sobre anteriores trabajos realizados con la mayor satisfacción del cliente y el impulso de las empresas proveedoras que gozan de mayor experiencia y prestigio.

Además, se debe tener una muy buena publicidad inicial pues hay una gran competitividad y así mismo cuidar, más si cabe, los servicios realizados para los primeros clientes, para que su satisfacción sirva para generar un mayor conocimiento de la empresa. Todos los aspectos acerca de los medios y recursos que la marca va a utilizar para su publicidad se detallarán con más detalle en el apartado de promoción y publicidad del plan de marketing.

Con todo lo anterior, la empresa fijará distintos objetivos: objetivo de posicionamiento en el mercado, objetivo de cuota de mercado, objetivo de ampliación de plantilla, objetivo de colaboración y objetivo de rentabilidad.

➤ OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El objetivo principal de la empresa es proporcionar un servicio muy personalizado, tanto de asesoramiento como de instalación y mantenimiento de las ventanas. Esto deberá ser la clave principal para que el cliente potencial prefiera contactar con Window World antes que con cualquier otra de las empresas competidoras de la zona. Este paso será primordial para su futura reputación y para empezar a darse a conocer en el mundo de la carpintería y de las reformas.

Los objetivos estratégicos de posicionamiento podrían concretarse por tanto en:

- Ofrecer un servicio diferenciado del resto, proporcionando un trato personalizado al cliente y haciendo especial énfasis en el seguimiento y la calidad de un servicio que cumpla las expectativas del cliente.
- Crear una marca que se incorpore al mercado con fuerza, con una calidad y profesionalidad capaz de empezar a competir desde el principio con las empresas ya establecidas.
- Hacerse con una buena cartera de clientes en la ciudad de Madrid y en un futuro empezar a expandirse al resto de la Comunidad.

De esta manera la empresa podría entrar en el mercado buscando un posicionamiento estratégico de alta calidad, ofreciendo un precio competitivo y pudiendo competir directamente y desde el primer momento con empresas pequeñas y medianas que ya estuvieran en el sector.

Hay que tener en cuenta que esta empresa será incapaz en sus inicios de luchar contra las grandes empresas de reformas y carpintería y filiales de constructoras, debido a sus ambiciosos proyectos, dilatada trayectoria y bajos precios debido a sus economías de escala.

➤ OBJETIVO DE CUOTA DE MERCADO

Window World entrará en el mercado como una empresa joven y su principal objetivo será captar rápidamente un número de clientes para asegurar su supervivencia durante sus primeros años. Estos ingresos sostendrán a la empresa durante esta etapa crítica, donde más de un 70% de las compañías deben cerrar por falta de ingresos.

El principal objetivo para el primer año es instalar, al menos, 100 ventanas. El segundo año el objetivo es que esta cifra se incremente a unas 125 ventanas y en el tercer año esté situado en torno a 150, intentando incrementar a partir de entonces unas 40 ventanas más por año.

➤ OBJETIVO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

En este proyecto se estudiará la viabilidad de la empresa propuesta, analizando todo tipo de detalles de la manera más profesional y basándose en datos objetivos y reales. Tras reunir todos los datos y estudiarlos a fondo, se llegará a una conclusión definitiva.

En cuanto a la creación de la empresa, la fuente de financiación será propia, aportada por dos socios, con la misma cuantía de 20.000 €, por lo que el capital inicial de la empresa será de 40.000 €.

Durante la primera etapa de la empresa, los gastos debidos a la puesta en marcha serán muy elevados en comparación con los ingresos, que durante las primeras semanas puede, incluso, que sean nulos.

El coste de arranque de la empresa será elevado, no sólo debido a la inversión inicial en equipos, local e instalaciones, sino especialmente al gasto en la publicidad inicial y en el mantenimiento de la empresa (gastos fijos, costes de personal, licencias...). Además, hay que tener en cuenta la dificultad de captar a los primeros clientes y, por lo tanto, de conseguir los primeros ingresos de la empresa.

Estas circunstancias harán que esta primera etapa que comprenderá entre 4 y 20 semanas sea la más dura desde el punto de vista financiero y comercial de la empresa, donde su supervivencia dependerá de la correcta administración de la caja y del tiempo que se emplee en captar clientes.

El objetivo de rentabilidad de la empresa es alcanzar el punto de equilibrio a partir de, aproximadamente, el 2º año de la creación de la empresa. El objetivo a 5 años será tener una estabilidad financiera, y a partir de entonces empezar a recuperar el capital invertido. No se tratará de recuperar antes este capital, ya que se dará prioridad al crecimiento de la empresa en términos de penetración de mercado, para poder tener una empresa más robusta e iniciar el crecimiento de una forma progresiva y sostenida en el tiempo. Al cabo de 5 años se estudiará la posibilidad de hacer ampliaciones de plantilla y prestar nuevos servicios.

➤ OBJETIVO DE PERSONAL

La empresa contará en su etapa inicial con 2 trabajadores, que tienen especial dedicación en el mundo de la carpintería. Para llevar a cabo las instalaciones de los productos, se subcontratarán los servicios de una empresa de instalaciones altamente cualificada y con gran experiencia en el sector. Sin embargo, Window World estará continuamente en una búsqueda activa de personal cualificado en el sector para disponer de una lista de trabajadores potenciales que puedan incorporarse cuando su crecimiento lo requiera. Se prevé que la plantilla no se pueda ampliar hasta, al menos, el quinto año. A partir de ese momento se estudiará incorporar a un tercer trabajador administrador o empezar a instalar de manera profesional. También se tendrán en

cuenta la incorporación de trabajadores a tiempo parcial en picos de demanda y la subcontratación de especialistas para tareas especiales, cuando proceda.

El tipo de empresa y el estado de la economía requieren la implantación de una política de ahorro de costes para poder sobrevivir. Por tanto, se ha determinado que no se harán grandes ampliaciones de personal.

Esto es debido a que empresas pequeñas de estas características pueden crecer bastante en cuanto a cifras de ingresos netos, pero su supervivencia se encontraría fuertemente cuestionada en los casos en los que los costes de personal fueran altos, tanto en los años en los que no haya tanta demanda, como en las épocas del año en las que haya valles de demanda, siendo inasumibles y pudiendo poner en peligro la continuidad de la empresa. Es muy importante realizar ampliaciones de plantilla cuando se alcance una cierta estabilidad, promoviendo así un crecimiento sostenible y continuado en el tiempo.

Para épocas del año en los que hay picos de demanda la mejor opción será realizar contrataciones temporales e incluso subcontrataciones de personal cualificado, según proceda.

➤ OBJETIVO DE COLABORACIÓN

Window World deberá buscar una colaboración permanente con los agentes económicos que la rodean. Uno de sus pilares es la calidad de sus productos, y por tanto es necesario tener una buena relación con sus proveedores, no sólo mantener una cercanía y una buena relación con sus clientes habituales y clientes potenciales, sino también con sus proveedores. Con esto la empresa se garantizará tener los productos suministrados por sus proveedores en un plazo determinado, con una buena calidad y con precios que le permitan competir en el sector.

Dentro de este objetivo también se pueden buscar colaboradores de otros sectores, pero que, a su vez están conectados, porque muchas veces el cliente no sabe distinguir entre las distintas empresas para solicitar un servicio determinado. La colaboración con empresas de otros sectores complementarios se estudiará en un futuro, cuando la empresa sea económicamente estable. Ejemplos de este tipo de empresas son las de diseño de interiores, de distribución de puertas, de eficiencia energética e, incluso, constructoras y empresas de reformas.

En esos casos se podrían alcanzar acuerdos y colaboraciones con dichas empresas y repartirse el trabajo, generando con ello sinergias y haciendo frente así a las empresas competidoras de cada uno de los sectores.

III. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

En este apartado se analizarán los aspectos que afectan al desarrollo de la oportunidad de negocio. Para ello, primero se hará un estudio de oportunidades del sector y, más adelante, un análisis económico de la Comunidad de Madrid.

A priori, la idea de introducir una nueva empresa en el sector es positiva, ya que actualmente existen numerosas oportunidades en el mercado de ventanas debido a que constantemente aparecen productos más novedosos y eficientes. La Comunidad de Madrid presenta muchas condiciones para ser el sitio ideal en el que montar una empresa como Window World: el número de viviendas ha crecido cerca de un 20% desde el año 2001 y representa actualmente el 12% de las viviendas en el ámbito nacional.

Por tanto, es posible aprovechar la gran cantidad de viviendas privadas existentes en Madrid que necesitan ser reformadas, así como el repunte previsto en la construcción tras la crisis económica. También existe la oportunidad de reformar obras públicas, pero, por el poder de las filiales de las constructoras y grandes empresas del mercado, sería una utopía competir con ellas en esas tareas de instalación y reforma en el inicio de la actividad.

Considerando solamente el sector privado, existe una gran variedad y una gran cantidad de clientes potenciales. La idea de la empresa es centrar su atención en la calidad y la personalización del servicio prestado, proporcionando una mayor satisfacción y obteniendo un mayor reconocimiento de la clientela.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas del sector se dedican a la fabricación de sus propias ventanas, para luego distribuir las e instalarlas. Las ventanas pueden ser de madera, de aluminio y, cada vez entran con más fuerza en el mercado las de PVC. Además de ventanas, algunas empresas ofrecen servicios en puertas, persianas y toldos.

Sin embargo, no existen muchas empresas únicamente distribuidoras e instaladoras de ventanas en el centro de Madrid. Esto es debido a que el resto de empresas fabricantes tienen sus talleres en los polígonos industriales en el extrarradio de la ciudad.

La idea de la empresa es ahorrarse todos los gastos de fabricación al colaborar con un proveedor de prestigio para asegurarse una calidad superior. Además, el local de la empresa estará situado estratégicamente en un barrio madrileño donde no existe aún ninguna empresa de este tipo.

Actualmente existe un grupo considerable de empresas expertas en el sector. Sin embargo, se espera que en un futuro no muy lejano aparezcan muchas más compañías ofreciendo los mismos servicios. La mayoría de estas empresas se limitan a fabricar sus

propios marcos y ventanas, para luego distribuir sus productos e instalarlos, obteniendo grandes beneficios por la omisión de intermediarios pese a su gran gasto.

Por otro lado, existen grandes empresas, en algunos casos multinacionales, del mundo de la cerrajería y de la reforma que llegan a acuerdos con fabricantes locales para que utilicen sus técnicas y materiales. Estas empresas representan el mayor colectivo dentro del sector. Además, hay otras que solamente distribuyen e instalan los productos de estas grandes empresas.

La idea de Window World es centrarse única y exclusivamente en la asesoría y distribución de ventanas de grandes fabricantes, donde los márgenes de ganancias son elevados y al mismo tiempo se minimizan los riesgos de quiebra al no tener muchos gastos.

Considerando el mercado actual, casi no hay empresas que ofrezcan únicamente servicios de distribución de ventanas de PVC y aluminio. Por tanto, esta oportunidad de negocio es importante para la empresa a estudiar. Ofrecerá ventanas con una calidad excepcional, utilizando las técnicas más novedosas y eficientes. Además, tras el servicio prestado, se ofrecerá al cliente un seguimiento y asesoramiento continuo y personalizado, con una garantía muy competitiva.

Una de las grandes ventajas de entrar en este sector es el elevado grado de desconocimiento de la sociedad en la instalación de ventanas térmicas y acústicas, debido seguramente al rápido crecimiento y evolución del mismo. Por ello la demanda potencial puede llegar a ser bastante elevada. Hay que sumar además que en la zona donde se ubicará Window World hay un gran número de viviendas y no existe ninguna compañía que ofrezca los mismos servicios. El gran reto a priori será convencer a los potenciales clientes de los beneficios de estos servicios y que sientan la necesidad de realizar la reforma de sus ventanas.

Por tanto, se buscará obtener el máximo partido de las oportunidades que presenta el sector. Se ofrecerán los servicios a los particulares de la zona (barrio Salamanca), así como al resto de la ciudad de Madrid y alrededores, para más tarde estudiar la posibilidad de hacer reformas en provincias fronterizas cuando la empresa se haya estabilizado dentro del mercado.

3.2 LA EMPRESA

Una de las principales virtudes de Window World es ser joven y con mucha ilusión, contando además desde el primer momento con proveedores con experiencia y reconocimiento en el sector. Intentará desmarcarse del resto de empresas competidoras, ofreciendo sus servicios a un precio menor, sin descuidar la calidad, ya que los productos y servicios serán de última tecnología y tendrán una gran personalización en el trato y en el desarrollo de las labores de la empresa. Entre los servicios a desarrollar destacan los siguientes:

- Distribución e instalación de ventanas PVC.
- Distribución e instalación de ventanas de aluminio.
- Asesoramiento en la renovación de ventanas.
- Asesoramiento en obra nueva y consulta online de preguntas acerca del sector.

En un principio la empresa estará formada exclusivamente por los dos socios fundadores. Ambos socios realizarán las labores de gestión financiera, contable, trato con el cliente y de marketing de la compañía. Más adelante se profundizarán en el apartado de recursos humanos las labores de cada uno de los trabajadores. Por último, se detallan las principales características en la siguiente tabla:

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | Window World S.L. |
| SECTOR | Construcción |
| ACTIVIDAD | Instalación de carpintería |
| FORMA JURÍDICA | Sociedad Limitada |
| LOCALIZACIÓN | Madrid, Madrid |
| INSTALACIONES | Local de 42m ² |
| EQUIPOS Y MAQUINARIA | Equipos informáticos y programas de diseño |
| PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Pequeña • 2 socios trabajadores |
| SERVICIOS | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución e instalación de ventanas • Asesoramiento y consultoría en ventanas |
| CLIENTES POTENCIALES | <ul style="list-style-type: none"> • Particulares • Empresas |
| HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Página web y blog de la empresa • Reparto de octavillas • Redes sociales • Ferias del sector |
| CAPITAL INICIAL | 40.000 € aportados por los dos socios |

Tabla 1: Principales características de la empresa

3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

➤ MISIÓN

Window World, S.L, tiene como misión asesorar, ofrecer, distribuir e instalar ventanas para reformar o de obra nueva, con el objetivo de mejorar el bienestar de sus clientes y obtener su satisfacción mediante el ahorro energético, que se traduce en un ahorro económico para el cliente y una pequeña ayuda al medio ambiente, sin descuidar nunca el estilo y elegancia del resto de la vivienda.

Window World seguirá estrictamente las instrucciones del cliente. Para ello le ofrecerá una gran variedad de productos de distintos materiales y formas para facilitarle su decisión final. También se ofrecerán productos complementarios como persianas o contraventanas. Estos elementos son muy demandados en el momento de hacer la reforma de ventanas, por lo que la empresa incluye todos estos aspectos en los servicios ofrecidos.

El principal objetivo de Window World es construir una relación con el cliente mediante el desarrollo de un trato personalizado y llevar a cabo un plan de acción y servicio exclusivo óptimo para cada situación y deseo del cliente.

Además, ofrecerá un gran servicio posventa, cuyos pilares son una garantía tanto de la empresa como del proveedor, y un seguimiento personalizado al cliente. También será importante avisar a los potenciales clientes de novedades en tecnología o de nuevas tendencias observadas en las asistencias a las ferias.

En cualquier caso, la misión de la empresa es satisfacer todas las necesidades que demande el cliente y llevar a cabo la instalación y distribución del material sin que el cliente deba tener la más mínima preocupación.

El respeto al medioambiente es también un reto para la empresa. Todos los productos combatirán la contaminación energética y acústica y Window World hará un esfuerzo por mantenerse informada de cualquier nueva tecnología que potencie el uso de ingeniería verde.

➤ VISIÓN

La visión de Window World es ser la primera opción para la reforma de ventanas en el distrito de Salamanca para convertirse en el futuro en una empresa con reconocimiento en el resto de Madrid. Su objetivo será ser una de las empresas medianas más potentes en el sector a medio plazo.

Por último, Window World ofrecerá sus productos al resto de la Comunidad de Madrid, así como llevará a cabo obras en provincias cercanas de Castilla y León, Castilla la Mancha y Extremadura.

➤ VALORES

La seña de identidad de la empresa será la calidad de sus servicios. La satisfacción de las necesidades de los clientes será la principal meta de la empresa. Para lograr esa satisfacción, se ofrecerá un servicio de atención al cliente personalizado, interpretando esas necesidades para alcanzar un resultado inmejorable.

Otro de los ejes principales de la empresa será la innovación, que además va unida a la calidad de los productos ofrecidos. El desarrollo de Window World consistirá en una unión entre tecnología y ecología en el diseño, además de un servicio rápido y eficiente para la mayor satisfacción del cliente. Gracias a la colaboración con prestigiosos proveedores, la empresa ofertará la mejor calidad junto con las mejores prestaciones ecológicas. Se trata de una situación *win-win*, en el que tanto la empresa, como los clientes y el medioambiente salen beneficiados de esta colaboración.

3.4 ANÁLISIS DAFO

De cara a realizar un correcto estudio interno de la empresa, se mostrará un gráfico DAFO a modo de resumen. Se trata de un método sencillo, pero a la vez muy útil, para elegir la mejor estrategia y planes de acción de la empresa. El análisis DAFO combina análisis interno de los puntos fuertes y débiles dentro de la empresa con las amenazas y oportunidades que existen en el entorno y en el mercado.

Por tanto, en la siguiente tabla se muestran las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa podría encontrarse en la inserción en el mercado y en el desarrollo de su actividad frente a sus competidores.

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Mínima experiencia en el sector | Concepción de producto de lujo |
| Ausencia de cartera de clientes | Competidores: producto sustitutivo más económico |
| Periodo de crisis económica | Aparición de competidores: conocimiento del PVC |
| Ausencia de marca de empresa | Inestabilidad política |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Elevada relación en la calidad-precio de los productos y servicios | Gran cantidad de proveedores locales |
| Sin necesidad de grandes inversiones | Crecimiento futuro de la economía |
| Proveedor muy reconocido | Conciencia medioambiental |
| Trato personalizado al cliente | Localización: gran poder adquisitivo |

Tabla 2: Análisis DAFO

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE REFORMAS Y CARPINTERÍA

El sector del acabado de edificios y obras en España cuenta con unas 65.000 empresas, según el último informe del INE, contando con un total de unos 200.000 empleados a su cargo. El sector lo forman, en su mayoría, empresas de tamaño pequeño y mediano (PYMES). También se cuenta con la presencia de grandes empresas y grandes superficies que ofrecen productos de todos los sectores (incluyendo el sector de la instalación de ventanas), así como filiales de grandes constructoras. Por último, también destacan los organismos públicos que se encargan de defender y promover las funciones de las empresas del sector de acabado de edificios.

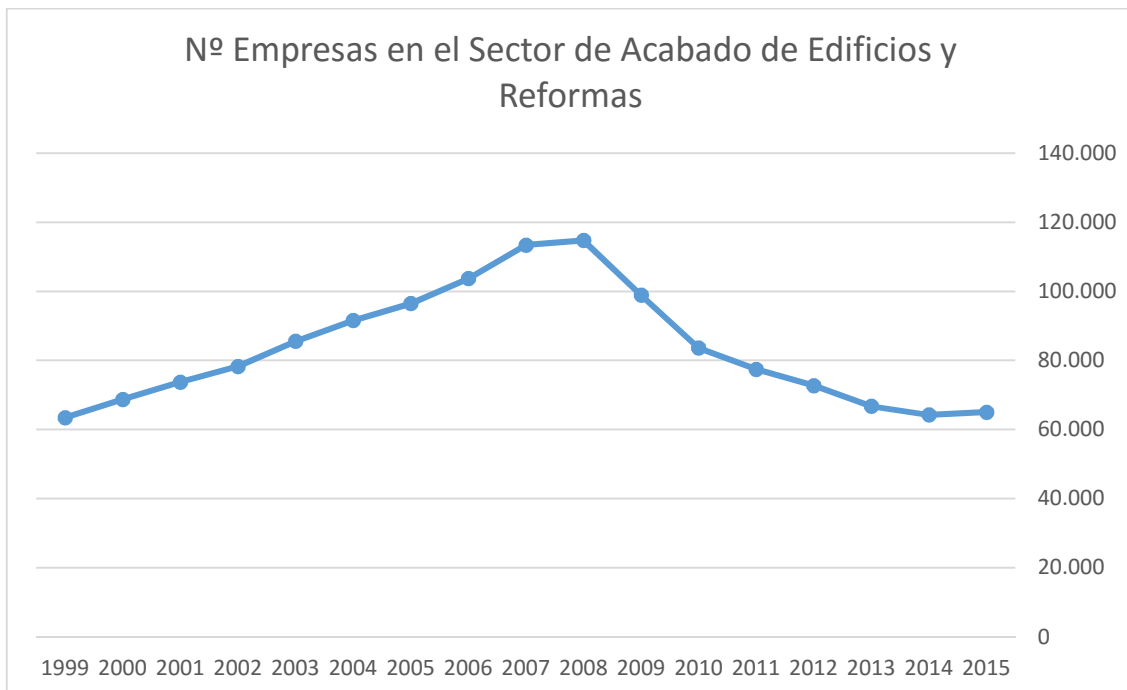


Figura 1: Nº empresas en el sector de acabado de edificios y reformas. Fuente: INE

En la tabla superior se puede ver cómo ha evolucionado el sector durante los últimos años. Conviene destacar el daño que causó a muchas empresas la crisis económica y la luz al final del túnel que se vislumbra en los últimos años.

Entre los años 2002 y 2007 en España se llevaron a cabo más construcciones que en Francia, Alemania y Reino Unido juntas. Tras la crisis económica, la construcción creció un 2,4% en 2015 y hay una previsión del 4,4% para 2016.

En diciembre del 2015, Juan Van-Halen, Director General de Arquitectura, Vivienda y Suelo del Ministerio de Fomento confirma que hay muy buenas perceptivas para España que va a ir a un mejor ritmo que el resto de Europa.

Centrándose dentro de este sector en el apartado de instalación y distribución de ventanas exclusivamente, se puede decir a simple vista que se trata de un sector muy castigado por la gran crisis económica. Sin embargo, las previsiones para el futuro son positivas.

Según la Asociación de Ventanas de PVC (ASOVEN), dentro del sector de la carpintería de PVC existen 700 empresas en España que fabrican ventanas y cerramientos de PVC, que dan ocupación a 25.000 personas. Con respecto a las empresas que fabrican y transforman la materia prima existen 1.750 empresas que suponen 38.000 puestos de trabajo directos y 122.000 puestos de trabajo indirectos o inducidos. Actualmente se trabaja el mercado nacional dentro de la Península Ibérica y se potencia cada vez más la internacionalización del sector. En Europa en 2015 el sector del PVC empleó a más de medio millón de personas, con una demanda de 5,17 millones de toneladas (es el tercer plástico con más consumo, 11%). En España durante el año 2015 la demanda alcanzó más de cuatrocientas mil toneladas.

La principal característica de este sector es que se encuentra muy dividido: se trata de un mercado en el que existen fabricantes, por un lado, y distribuidores e instaladores por otro, e incluso empresas que se dedican a ambas funciones. No existen grandes empresas por este motivo, ya que es difícil poder abarcar todas las fases de producción y comercialización. Además, se trata de un negocio que de momento no goza de la atención de la sociedad: el 55% de los hogares españoles no ha cambiado su ventana en los últimos 8 años. Sin embargo, cada vez está ganando más protagonismo y el sector está empezando a despegar en España.

Por otro lado, la situación y evolución de las empresas dedicadas a la instalación y distribución de ventanas tiene una gran dependencia de la condición en la que se encuentren empresas del sector de la construcción, así como de las políticas urbanas autonómicas y locales y el ritmo de crecimiento/estancamiento de éstas.

4.2 LA CARPINTERÍA DE PVC EN EL MERCADO ESPAÑOL

El mercado general de las ventanas se redujo considerablemente debido a la crisis, de 10.980.000 unidades en el año 2006 a 1.970.000 en 2014. Sin embargo, a pesar de estas cifras negativas, la carpintería de PVC aumentó su producción todos los años, situándose en 1.060.000 unidades de PVC fabricadas en el 2015. La media europea de la carpintería de PVC es del 58%, por lo que el futuro se presenta como algo muy prometedor, con grandes perspectivas para acercarse a esta cifra tan importante.

El PVC es el producto más utilizado para la fabricación de ventanas en los principales países de Europa, siendo los porcentajes de carpintería de PVC los siguientes: Alemania 61%, Francia 47%, Inglaterra 65 %, Austria, Suiza e Italia 51%, Polonia y

Eslovenia 80% y Rusia 66%. Por último, el porcentaje de ventanas de PVC en EEUU es del 50%. En el siguiente gráfico se presenta un resumen de estos datos:

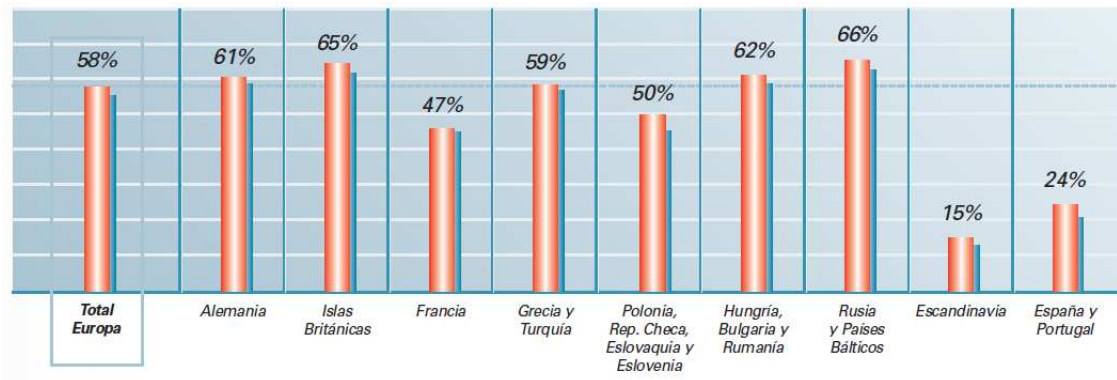


Figura 2: Porcentaje de ventanas PVC en países europeos. Fuente: Kömmerling

Se observa que el mercado del material PVC tiene una gran oportunidad de penetración en España ya que, en comparación con otras naciones europeas, la fabricación de PVC para ventanas no es tan utilizado como el aluminio o la madera.

La carpintería de PVC reúne las exigencias de calidad reclamadas por el consumidor final:

- Escaso mantenimiento.
- Ventanas con una larga vida útil y en perfecto estado de uso.
- Altas prestaciones térmicas y acústicas. Ahorro energético.
- Equilibrio entre precio y ahorro.
- Las ventanas de PVC cumplen con las exigencias de las nuevas normativas.
- Ventanas respetuosas con el medio ambiente, sostenibilidad.
- Potenciación del mercado de la rehabilitación

Esta última característica es una buena oportunidad para impulsar el desarrollo de las ventanas de PVC en España. El parque de viviendas español está estimado en 26 millones de viviendas. Una cuarta parte se ha construido en los últimos 12 años. Un análisis efectuado por ASOVEN revela que 4,5 millones de viviendas son susceptibles de ser rehabilitadas. Los Planes RENOVE para ventanas de las comunidades autónomas están permitiendo su renovación energética para frenar la emisión de gases de efecto invernadero y una adaptación más sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Los actuales planes RENOVE de sustitución de las carpinterías han dado un nuevo impulso muy importante al dinamizar el sector de la carpintería de PVC. Esto se debe a que cumplen la totalidad de las exigencias y prestaciones requeridas por los Planes RENOVE de carpintería en toda España. En estos momentos, prácticamente la carpintería de PVC figura en un 60% de los planes RENOVE en toda España.

Todas las políticas gubernamentales, incluida la Ley de Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbana, están encaminadas a la mejora de la eficiencia energética de los edificios y a la calidad de los materiales instalados, buscando un sector más especializado y de mayor calidad de la ventana. Por ello la carpintería de PVC es una solución apropiada para cumplir estas nuevas exigencias.

4.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

El sector de la carpintería está muy diferenciado y la comunidad de Madrid no es excepción. Dentro de la comunidad podemos encontrar los siguientes grupos:

- Proveedores
- Fabricantes
- Distribuidores

Como se puede observar, el sector está diferenciado en las etapas de la cadena de suministro. Algunas compañías de gran tamaño abarcan dos o más grupos de los mencionados.

A continuación, se va a realizar una definición de las anteriores categorías describiendo cada una de ellas y estudiando sus características, quiénes la forman y qué servicios ofrecen a sus clientes.

➤ PROVEEDORES

Suelen ser grandes empresas multinacionales. En España operan sobre todo empresas cuyo origen es alemán y tienen en el territorio nacional una fábrica donde producen la materia prima, como puede ser el aluminio y el PVC. Suele tener acuerdos con fabricantes españoles, que reciben esa materia prima para fabricar las ventanas.

Toda la información sobre proveedores se analizará más adelante en el apartado del plan de operaciones, donde se hablará de los principales proveedores en la comunidad de Madrid.

➤ FABRICANTES

Los fabricantes de Madrid suelen tener sus instalaciones en polígonos industriales a las afueras de la ciudad. Se trata de empresas con grandes fábricas que se encargan de producir las ventanas que luego serán enviadas a los distribuidores para su comercialización. Estas empresas llegan a acuerdos con grandes proveedores de materias primas para la producción de ventanas. Normalmente, los fabricantes llegan a varios acuerdos a la vez con varias empresas. Por ejemplo, una empresa fabricante

llega a un acuerdo con una empresa proveedora por el material de PVC y al mismo tiempo llega a otro acuerdo de colaboración con una empresa fabricante de vidrio. Destacan empresa fabricantes como OnVentanas, Bersa o Recar.

➤ DISTRIBUIDORES

Los distribuidores de la comunidad de Madrid, como será el caso de la empresa a estudiar, tienen sus tiendas y locales en los centros de los núcleos urbanos. Las empresas distribuidoras llegan a acuerdos de colaboración con los proveedores para poder vender sus productos.

Una vez se cierra el acuerdo de esta colaboración, el proveedor pone al distribuidor en contacto con el fabricante para que empiecen a trabajar mano a mano. A partir de ese momento, el distribuidor sólo se pondrá en contacto con el fabricante cada vez que necesite un producto.

En el plan de marketing que se analizará más tarde se describirán a los distribuidores que pueden ser competidores directos de la empresa.

V. ANÁLISIS EXTERNO

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se estudiará la información y relevancia de los agentes externos a la hora de decidir la estrategia a seguir por la empresa. Como se ha dicho con anterioridad, el sector de la carpintería gozó de un gran crecimiento entre 2002 y 2008. Sin embargo, a partir de entonces estalla la gran crisis económica que castiga especialmente al sector de la construcción y, por tanto, al de la carpintería. En el año 2011 las facturaciones del sector llegaron a su mínimo y comenzaron los planes RENOVE para intentar impulsar el mercado. Desde entonces, el sector ha mantenido un tímido crecimiento hasta 2015.

Durante el año 2016 se espera seguir con la misma tendencia, pero no se descarta que pueda crecer un poco más que los años anteriores. Esto es debido a la mejora de las expectativas económicas del país. Además, y aunque todavía no esté confirmado, pero sí previsto para julio, las Comunidades Autónomas volverán a hacer otra convocatoria del plan RENOVE. Estos factores traerían consigo el desarrollo sostenible del medioambiente, una mejora del bienestar y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, sobre todo en las grandes ciudades.

Como también se estudió en el apartado anterior, Madrid es la Comunidad Autónoma que mayor concentración de ingresos proporciona después de Cataluña. Sin embargo, la ciudad de Madrid es la ciudad que más ingresos acumula, superando a Barcelona. Por tanto, Madrid sería un buen lugar para el inicio de una empresa del sector carpintería de PVC.

Aunque el sistema productivo esté implantado en fábricas situadas en la periferia madrileña, no existe una empresa que esté asentada en una zona exclusiva de Madrid. Se da la circunstancia que en el barrio de Salamanca existen un gran número de edificios en los que no se ha realizado reforma alguna durante décadas. Por tanto, se observa la existencia de una posible oportunidad en el mercado para poder lanzar una empresa con potencial a explotar.

Otra ventaja importante para iniciar una empresa como la que se está estudiando es que hay muy pocas barreras de entrada y la inversión inicial es reducida. Sin embargo, la captación de los primeros clientes y el posterior posicionamiento serán un reto. Esto conllevará grandes esfuerzos en la creación de la empresa, la comunicación y el marketing. El posicionamiento es un factor clave en la consecución de una distinción en el mercado, no sólo en cuanto a la distribución e instalación de ventanas, sino también en cuanto a la calidad, al plazo y coste que conlleven.

Para realizar un completo análisis externo de la empresa cuya viabilidad se está comprobando, se han distinguido 4 puntos de estudio:

1. Análisis de concentración
2. Análisis de madurez
3. Análisis PESTEL
4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

5.2 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

El objetivo que se quiere conseguir con este análisis es la identificación de la cantidad de competidores y su tendencia a reducirse o incrementarse.

Según la concentración del sector, se pueden encontrar tres tipos: fragmentados, concentrables y concentrados. A continuación, se definen las características de cada uno de ellos para luego poder clasificar correctamente el sector de la carpintería.

En los sectores fragmentados existen multitud de participantes, con funciones similares donde ninguno es un claro dominante. En los sectores concentrables la característica es que el número de las empresas participantes está disminuyendo por razones estructurales. Por último, en los sectores concentrados un número reducido de participantes tiene el 75% de la cuota de mercado.

Una vez descritos los tres tipos de sector, se puede deducir que el de la carpintería es del tipo fragmentado, ya que se trata de un sector con muchas empresas pequeñas y con pocas que destaquen sobre el resto. Además, los productos suelen tener una calidad más o menos similar y no hay grandes ventajas entre las diferentes empresas.

Para un mejor análisis y a modo resumen se ha elaborado la tabla siguiente, donde se puede observar la comparación entre sector fragmentado y sector concentrable.

| Factor | Fragmentable | Concentrado |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Barreras de entrada | Ninguna o pocas | Muchas |
| Economías de escala | No existen | Son importantes |
| Curva de experiencia | Proceso simple | Tecnología y know-how son importantes |
| Diferenciación de producto | Alta, por marca y diseño | Baja, producto genérico |
| Ventaja en compras | No hay | Descuentos por volumen |
| Número de participantes | Muchos | Pocos |
| Regulación del gobierno | Promueve participación | Limita participación |

Tabla 3: Análisis de concentración del sector
Elaboración propia

Por tanto, al revisar la tabla de análisis de concentración, se puede observar que Window World pertenece a un sector muy fragmentado.

5.3 ANÁLISIS DE MADUREZ

Para el inicio y crecimiento de la empresa se debe realizar un análisis de madurez del sector en el que se encuentra, para poder así determinar las expectativas del futuro negocio, tales como:

- Potencial de crecimiento
- Inversiones requeridas
- Coste de incrementar la participación en el mercado
- Comportamiento de flujos de la empresa

También es importante conocer el ciclo de vida de la empresa, tanto su forma, como la duración de tiempo aproximada de cada una de las etapas. En la siguiente figura se muestra el ciclo de vida de una empresa tecnológica, cuyas características se asimilan a las de Window World. En este sentido, el nivel de rendimiento tecnológico podría asimilarse a la demanda (o ingresos) que la empresa tendría frente al tiempo:

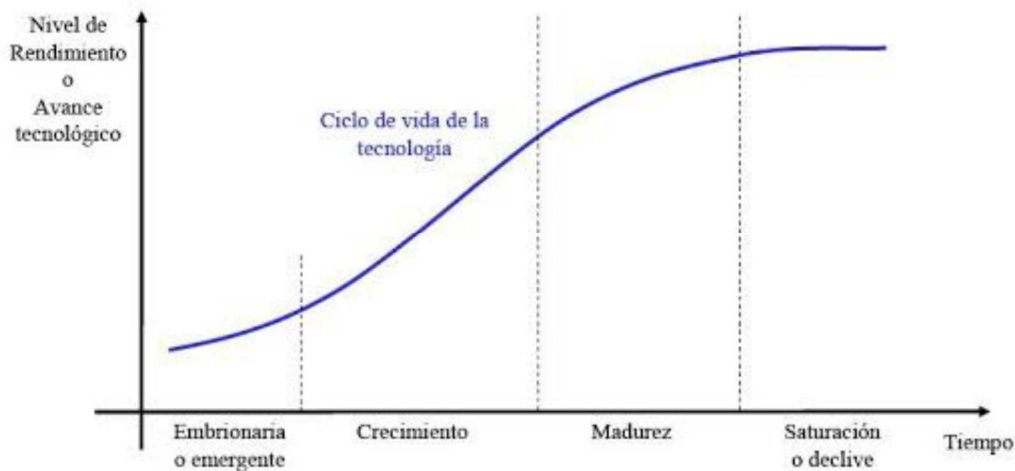


Figura 3. Ciclo de vida de una empresa del sector

Para una PYME del sector, la etapa de iniciación durará desde que la idea de fundar la empresa surge, pasando por la realización de su proyecto de viabilidad, hasta que finalmente ésta se inicia y capta sus primeros clientes.

En la etapa de crecimiento, la empresa verá aumentar su cartera de clientes, así como mejorar la definición e implantación de los productos y servicios que se ofrecen. En esta etapa siempre puede haber cambios en la organización, como por ejemplo

aumento del personal, debido a la sobrecarga de trabajo por el crecimiento de la demanda.

En la etapa de madurez, la empresa tendrá una cartera de clientes y un volumen de trabajo prácticamente fijo y bien definido, donde el aumento de éstos será muy difícil.

En la etapa de saturación/declive, la empresa sabrá perfectamente el límite de su cartera de clientes, y si está por encima o debajo de sus capacidades. En caso de tener menos carga, la situación se define como declive.

En cualquiera de los casos, siempre se puede volver a la etapa de crecimiento por el aumento de clientes, en este caso se podría dar por la reversión económica que actualmente atraviesa el país.

5.4 ANÁLISIS PESTEL

Una vez realizados los análisis de madurez y concentración, es necesario hacer un análisis PESTEL. Consiste en analizar el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la empresa.

a) Entorno político

El ambiente político tiene una gran influencia sobre las regulaciones que afectan a los negocios y al poder adquisitivo de los ciudadanos, del cual depende el gasto que está dispuesto a asumir el cliente en una reforma de ventanas de su domicilio.

Para analizar el ambiente político en el que se va a desarrollar la empresa (políticas del Gobierno de España y de la Comunidad de Madrid) se analizarán los siguientes aspectos:

- Estabilidad del Gobierno: Debido a la crisis económica que vive el país, con un 21,00 % de parados en el primer trimestre de 2016 (Fuente: Instituto Nacional de Estadística), y a las continuas apariciones en prensa de noticias de corrupción de un partido y otro, la estabilidad del Gobierno no es la más adecuada en estos momentos. Además, hay que hacer especial hincapié en el periodo de incertidumbre político en el cual se encuentra España, con una repetición de elecciones y un electorado dividido. La falta de gobierno puede ser muy importante para la empresa ya que algunas reformas en las leyes o planes RENOVE pueden no ser aprobados.
- Impuestos: El Impuesto de Sociedades es un tributo perteneciente al sistema tributario español, de carácter periódico, proporcional, directo y personal. Grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas. Está regulado por el Real Decreto Legislativo 27/2014, de 27 de noviembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. El IS en España era del 30% para las grandes empresas y del 25% para las pequeñas y medianas empresas. Con las novedades incluidas en el año 2015 este impuesto se

generaliza al 25%. También destaca el tipo reducido del 15% para emprendedores en el primer año de beneficios y el siguiente. También otros impuestos como el IRPF o la cuota como autónomo deberán de tenerse en cuenta a la hora de realizar el plan financiero de la empresa.

b) Entorno económico

El análisis económico del entorno de la empresa, así como su sector han sido estudiados previamente. Se debe volver a destacar la alta tasa de desempleo que actualmente hay en España, aunque bien es verdad que está mejorando levemente y se espera que el crecimiento de la economía española pueda confirmarse tras unos meses de tímidos datos positivos. Sin embargo, hay que asimilar que la recuperación económica del país será muy lenta.

También es necesario analizar la tasa de inflación española o índice de precios al consumo IPC (0,6%) durante mayo de 2016. Por otro lado, la tasa de interés del Banco Central que se dio en España durante el mes de marzo de 2016 alcanzó su mínimo histórico (0,00%).

Todas estas cifras de impuestos y tasas de interés e inflación se tendrán luego en cuenta para desarrollar el plan financiero de la empresa.

c) Entorno sociocultural y ecológico

El entorno sociocultural de una empresa de distribución de ventanas PVC no es muy vistoso. La sociedad no es aún muy consciente de las ventajas que puede tener este tipo de tecnología. Sin embargo, su labor es importante.

Hoy en día las empresas de eficiencia energética realizan una tarea fundamental: renovar el tipo de cerramiento de ventana ya existente por una más beneficiosa para el medio ambiente. Como se puede observar es un trabajo que a simple vista no se aprecia, ya que se trata del cambio e instalación de ventanas, pero con estos pequeños cambios se obtienen unos beneficios muy grandes para la sociedad.

Ya que el impacto climático es inevitable, es importante seguir el camino que lleva la sociedad desde hace una serie de años, y comprometerse a participar en ello.

A la vez, se trabaja de forma directa y participativa con el cliente, de forma que pueda él mismo diseñar y obtener lo que realmente quiere.

Es importante destacar en este aspecto la labor de los órganos de gobierno de participar en el cuidado de la naturaleza, promoviendo políticas de reforma de ventanas (plan RENOVE) y proponiendo una sociedad más “verde”.

d) Entorno tecnológico

El aspecto tecnológico está totalmente integrado en la eficiencia energética, como por ejemplo concretamente en la tecnología PVC.

Ha jugado un papel importante desde que se planteó por primera vez el concepto de eficiencia energética y se ha ido desarrollando desde entonces. De hecho, la capacidad tecnológica de una empresa con respecto a otra, puede definir su ventaja competitiva.

La tecnología se emplea en cualquiera de las fases del servicio de la empresa, ya sea en el análisis de la instalación actual, como en la observación de cuál es la mejor opción para obtener esa eficiencia energética, como en su instalación y puesta en marcha, etc.

En cuanto a la tecnología PVC, se ha ido investigando y mejorando desde el comienzo, consiguiendo así cada vez unas prestaciones mejores y ampliando su uso para casi cualquier tipo de necesidad cotidiana.

e) Entorno legal

Es muy importante conocer el ámbito legal en el que se va a iniciar y desarrollar la empresa.

Para empezar, antes del comienzo de la actividad de Window World, habrá que tramitar, como titular de la actividad y en el Ayuntamiento correspondiente al municipio en el que se va a instalar la empresa de distribución de ventanas, la correspondiente licencia de actividad y, en su caso, la licencia de apertura y funcionamiento.

La concesión de la licencia de actividad, que puede oscilar entre los 3 y los 12 meses dependiendo del Ayuntamiento del que se trate, supone que el local/oficina reúne todos los requisitos exigidos por la normativa sectorial de aplicación, esto es, que cumple la normativa urbanística, higiénico-sanitaria, medioambiental, de prevención y protección de incendios, etc.

La Licencia de Apertura y Funcionamiento tiene por objeto autorizar el uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que cumplen las condiciones de la Licencia de Actividades y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

Para obtener la licencia de actividad de la empresa, se contactará con Ingenio Madrid, que ofrece la tramitación de la licencia por 750 € y en el plazo máximo de 6 meses.

Además, antes de empezar a ofrecer los productos y servicios, la empresa tiene que conocer la legislación y normativa de calidad que se aplican a dichas tareas.

➤ Legislación y normativa aplicable

- Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Suelo, Boletín Oficial del Estado número 154, de 26 junio de 2008.
- Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos, Boletín Oficial del Estado número 23, de 26 de enero.
- Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.
- Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.

(Fuente: Boletín Oficial del Estado, donde además se pueden consultar los textos íntegros de todas estas leyes y normas en el servicio de su web.)

La relación de normas que afectan al sector de la carpintería son las siguientes:

- Orden del 23 de octubre de 1979, de Exigencia del Documento de Calificación Empresarial.
- Ley 9/2001 del 21 de agosto, de Conservación de la Naturaleza.
- Ley 6/2001 de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Ley 38/1999 de 5 de noviembre de Ordenación de la Edificación.

En materia de riesgos laborales, será de aplicación la normativa específica Ley 31/1995 del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, modificada por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

5.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con la teoría de Porter, hay que analizar las 5 fuerzas externas que afectan directamente a la empresa:

- F1) Amenaza de nuevos competidores
- F2) Poder de negociación de los proveedores
- F3) Poder de negociación de los clientes
- F4) Amenaza de productos y servicios sustitutivos
- F5) Rivalidad entre los competidores existentes

Todas estas fuerzas se resumen en la figura siguiente:

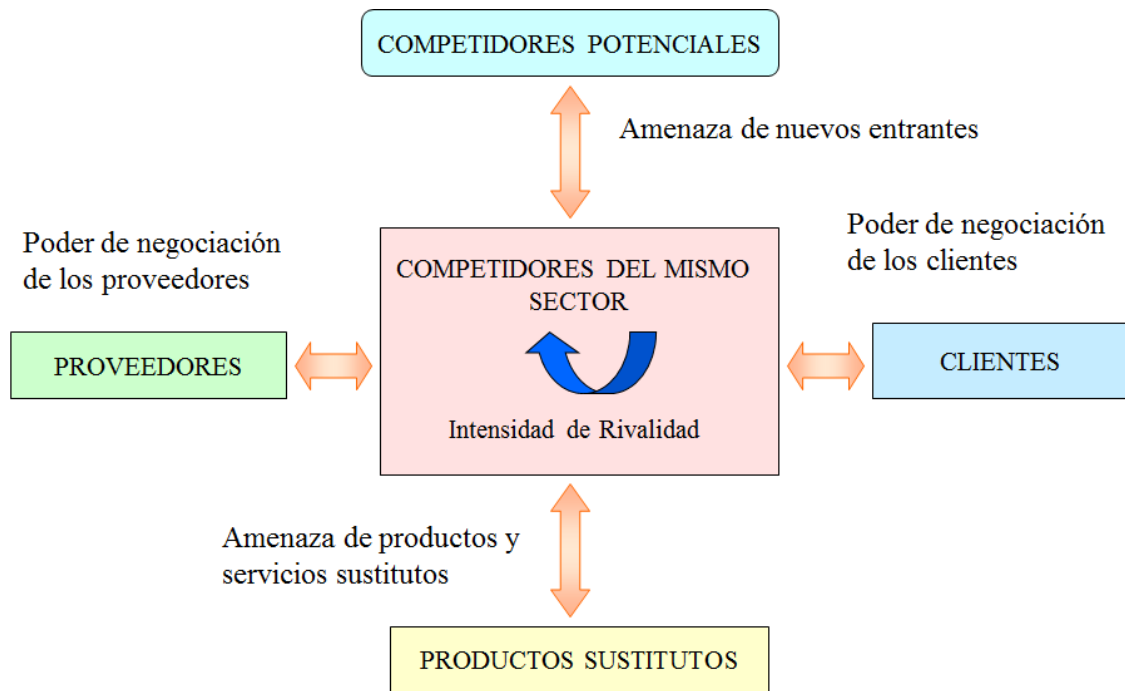


Figura 4: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

F1) Amenaza de nuevos competidores

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar, por ejemplo, una industria naval o ferroviaria es altísima.

En el caso del sector en estudio, el 91% de las empresas que se dedican a la distribución de ventanas en Madrid son de tamaño pequeño/mediano (Pymes).

Analizando los datos en Madrid, existen actualmente 254 empresas de instalación y/o distribución de carpintería, de las cuales 22 tienen más de 249 empleados, que es lo establecido para considerar a una empresa como "grande" (una empresa mediana o pequeña tiene menos de 249 empleados y se denomina Pyme), por lo tanto, el porcentaje de empresas grandes es del 9%.

En dicho mercado operan muchos competidores, no sólo las mencionada PYMES del sector sino también otras como las filiales de las grandes constructoras, así como grandes almacenes y tiendas de menaje. Por todo esto es probable la entrada de nuevos agentes.

Algunos factores que definen esta fuerza son los siguientes:

- No existencia de barreras de entrada: facilita la entrada de nuevos competidores y de características similares a la empresa en estudio.
- Economía de escala: No hay

- Diferencias de producto en propiedad, valor de la marca: son muchas las empresas que ofrecen productos y servicios muy similares donde el cliente puede elegir cualquiera de ellas sin apenas distinción.
- Costes de cambio: Bajos
- Requerimientos de capital: bajos. Posibilidad de montar una pequeña empresa con una inversión relativamente baja.
- Acceso a canales de distribución: alto
- Ventajas en la curva de aprendizaje: la experiencia para este tipo de empresas es muy fácil de adquirir, sin necesidad de desarrollar una elevada tecnología o tener un gran know-how previo.
- Mejoras en la tecnología: Es posible una adquisición de la tecnología empleada por la empresa, nuevos productos informáticos para la elaboración de los diseños, nuevas herramientas y maquinaria y diferentes modelos de aislamiento PVC con un coste no muy elevado. Además, la tecnología PVC está en proceso de conseguir un abaratamiento, ya que por el momento aún no es muy económica.
- Expectativas sobre el mercado: tras el declive que sufre el sector desde el año 2009, se tienen las mejores previsiones para el año 2016, volviendo a un crecimiento continuado en los años siguientes del sector, periodo en el cual nuevos competidores pueden entrar en el mercado.

En conclusión, se trata de un sector sin apenas barreras de entrada, donde nuevas empresas pueden iniciar su actividad, desarrollarse y asentarse en el sector sin realizar una elevada inversión.

F2) Poder de negociación de los proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta en el mercado por parte de los proveedores, a causa del poder del que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad o coste de los productos y servicios que proveen.

Los proveedores de cerramientos y carpintería con la tecnología PVC se caracterizan por ser muchos y en su gran mayoría no hay apenas diferencias entre ellos, pudiéndose encontrar una gran variedad en la Comunidad de Madrid, así como en otras regiones cercanas. Incluso hay grandes multinacionales que firman colaboraciones con fábricas de la región.

Algunos factores asociados al bajo poder de negociación de los proveedores del sector son:

- Tendencia de las empresas a cambiar de proveedor: en el sector a menudo cambian de proveedor o tienen varios proveedores frecuentes en los casos de que

el producto sea crítico debido al bajo stock o a elevados lead time que conlleve su entrega.

- Costos de cambio de proveedor: son bajos y en la mayoría de los casos no importa mucho el cambio.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos: la diferencia que se puede encontrar en los productos ofertados por los proveedores es escasa, por lo que se puede encontrar un gran número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Facilidad de sustitución: información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Negociación de precios: en este caso es muy difícil realizar una negociación a la baja de los precios de los productos a adquirir. Esto ocurre debido a que, al igual que hay muchos proveedores, también hay una gran cantidad de compradores que reclaman productos a sus proveedores, por lo que el proveedor no realiza ninguna reducción del precio. Aunque siempre se puede encontrar una empresa, generalmente de gran tamaño, que compre gran cantidad de productos o tenga una relación duradera en el tiempo con el mismo proveedor, que no será el caso de la empresa del proyecto.
- Integración: en el sector hay una posibilidad de integración entre las empresas y sus proveedores, pero sólo se da cuando ambos son muy grandes o se trata de un proyecto en concreto de elevada facturación. En el caso a estudiar no existirá integración con ninguno de sus proveedores.

Por tanto, el poder que ejercen los proveedores en el sector se considera generalmente bajo, con una ventaja en este aspecto debido a la gran oferta que existe sin encontrar grandes diferencias en cuanto a la calidad, precio y plazos de entrega que los proveedores ofertan en sus productos.

F3) Poder de negociación de los clientes

Si en un sector entraran nuevas empresas, la competencia aumentaría provocando con ello una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan sensiblemente, castigando a las pequeñas y medianas empresas que actualmente cuentan con pequeños márgenes para su supervivencia económica.

En el caso de Window World, al tratarse de una pequeña empresa su público objetivo serán sobre todo clientes particulares y pequeñas empresas, dentro de la ciudad de Madrid, especialmente en el barrio de Salamanca, pudiéndose extender la cartera de clientes a las regiones más próximas a la comunidad.

En este aspecto, el poder de los clientes es elevado. Los clientes potenciales de la empresa serán aquéllos de renta media-alta que estén dispuestos a hacer una inversión para aprovecharse a medio plazo del ahorro energético de sus ventanas. La facturación de la empresa dependerá de una forma directa del gasto que este tipo de clientes estén dispuesto a hacer en sus domicilios, que a su vez depende de la renta que tenga el individuo o del presupuesto.

También hay que tener en cuenta otros factores para examinar el poder de negociación de los clientes:

- Volumen comprador: si el cliente busca un servicio bastante extenso, con una amplia gama de productos, el cliente realizará una ardua negociación para reducir el precio.
- Facilidades del cliente para cambiar de empresa: los clientes a menudo varían la empresa que les hace las tareas de instalación de las ventanas, por ser los costes y tareas realizadas muy similares.
- Disponibilidad de información para el comprador y existencia de productos sustitutos: con la gran información que hay en el sector (revistas, ferias, internet...) el cliente buscará siempre la mejor oferta para su interés.
- Sensibilidad del comprador al precio: un presupuesto mal formulado provocará el rechazo del cliente.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto: el cliente siempre pide un diseño y trato personalizado para su casa, aspecto que habrá que cuidar al detalle.

F4) Amenaza de productos y servicios sustitutivos

En el mercado de la carpintería existen muchos productos iguales o similares, lo que supone por lo general baja rentabilidad. Esto resulta una amenaza para la empresa, pues el cliente podría encontrar en otros competidores un servicio similar al que se oferta.

Otros factores a tener en cuenta para estudiar la amenaza de productos y servicios sustitutivos son los siguientes:

- Propensión del comprador a sustituir, coste o facilidad de cambio del comprador: esto ocurre sobre todo en los productos que se ofertan, pues al tener precios muy similares el cliente no se preocupa de buscar una única empresa.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio: para los productos y servicios más diferenciados será muy difícil que se encuentren otras alternativas. Esto se da sobre todo en las tareas de diseño que la empresa ofrezca.

Por ello, es importante que la empresa ofrezca productos con un grado de diferenciación palpable, así como servicios lo más personalizados posibles para evitar la amenaza de los productos sustitutivos.

F5) Rivalidad entre los competidores existentes

Se suele estudiar como una fuerza aparte pero la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriormente explicadas.

El sector de la carpintería es un sector atomizado, con mucha competitividad, pero en el que se puede constituir una empresa pequeña y continuar su desarrollo, aunque éste no sea tan rentable debido a la feroz competitividad.

Se mencionan a continuación los factores que influyen en la competitividad del sector, aunque algunos ya se han estudiado previamente:

- Poder y diversidad de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento del sector: se espera que durante el próximo año se genere una facturación mayor, pudiendo entrar en el mercado cuando éste vuelva a crecer.
- Barreras de salida: En este tipo de sector y para empresas de tamaño mediano o pequeño apenas existen barreras de salida, ya que en cualquier momento se puede salir del mercado si se tienen rentabilidades no esperadas o incluso pérdidas. No hay barreras de entrada ya que la empresa a formar tendría pocos activos, la mayoría de ellos con posibilidad de venta.

Tampoco hay regulaciones laborales que impidan la salida del mercado, ni compromisos con proveedores y clientes a largo plazo, ni interrelaciones estratégicas con otras empresas.

La única barrera de salida que se tendría es la de carácter social y emocional en el caso de querer salir del mercado por problemas económicos. Esto llevaría consigo el despido obligado de los trabajadores y el cierre de la empresa.

A modo de conclusión, hacer especial mención a la rivalidad directa que hay en el sector en la Comunidad de Madrid. A continuación se muestran los resultados de un estudio del número de empresas pequeñas y medianas del sector en la Comunidad de Madrid y con las que Window World deberá competir desde su inicio. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el número de empresas en la Comunidad de Madrid de acabado de edificios en 2015 es el siguiente:

- Empresas sin asalariados: 5.789
- Empresas entre 1 y 9 asalariados: 2.487
- Empresas con más de 10 asalariados: 199

En el siguiente gráfico se puede apreciar el número de empresas registradas del sector, según el número de miembros asalariados:

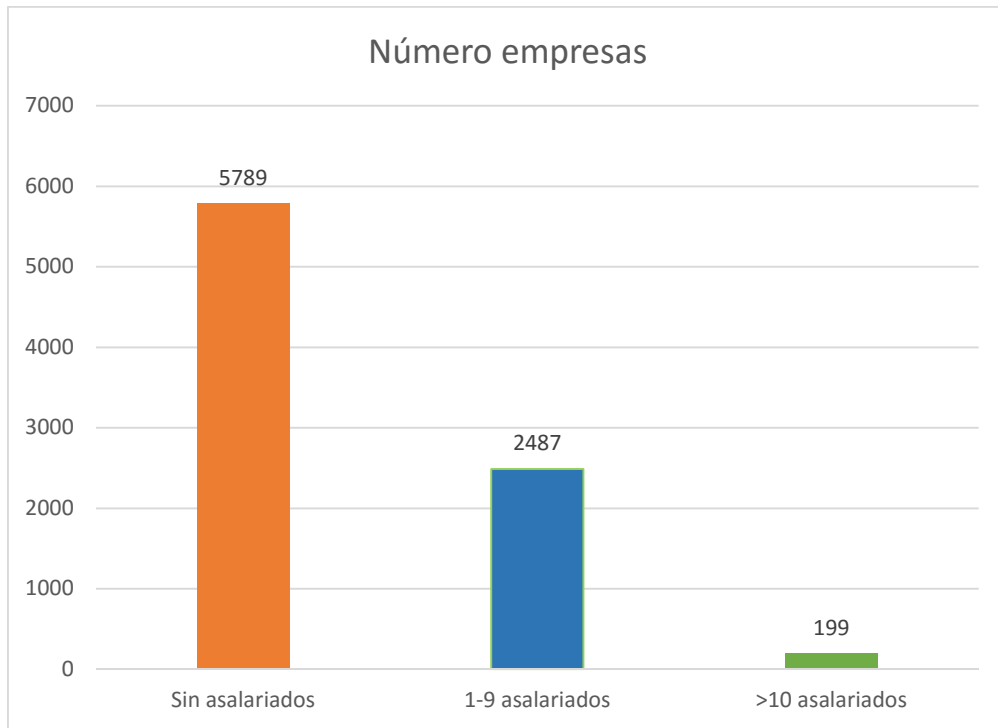


Figura 5. Número de empresas del sector según número de miembros asalariados.

Elaboración propia. Fuente: Epígrafe 81 del CNAE 2012

En cuanto a los rivales potenciales existentes, se ha realizado un estudio de éstos y se han analizado las cinco empresas rivales directas. Para más detalle ver el apartado, competidores potenciales, desarrollado en el plan de marketing.

VI. PLAN DE MARKETING

6.1 INTRODUCCIÓN

En el plan de marketing se desarrollarán las estrategias comerciales para la consecución del posicionamiento deseado en el mercado para garantizar la supervivencia y, más tarde, el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En la elaboración del plan de marketing se tienen que tener en cuenta las posibles empresas con las que se va a competir, el perfil de los clientes potenciales y cómo conseguir que éstos escojan a la empresa antes que cualquiera de sus competidores directos.

Para poder llevarlo a cabo, se analizarán cada uno de los actores implicados anteriormente mencionados y se propondrán unas estrategias comerciales para la captación de clientes potenciales. Más adelante se analizarán por separado las cuatro “P’s” (Marketing mix), que hay que estudiar en la elaboración de todo plan de marketing, que son las siguientes:

- Productos y servicios
- Precio
- Promoción y publicidad
- Lugar (“Place”)

6.2 OBJETIVOS COMERCIALES

En el apartado de objetivos comerciales se desarrollarán en mayor profundidad los objetivos comentados en los primeros capítulos introductorios, en los que se trataban los objetivos generales de Window World.

El criterio para su selección es buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados. Estos objetivos deben ser cuantificables y claros y estar detallados en metas alcanzables. Además, tienen que tener un lenguaje comprensible para los distintos trabajadores que forman parte de la empresa.

Utilizando esta metodología se pueden establecer los principios básicos para plantear los objetivos de la empresa para sus primeros años de vida. Hay que tener en cuenta que los objetivos deben plantearse para poder alcanzarse, partiendo de la base de que se trata de una empresa de nueva creación y que se empezará en un periodo de crisis económica, por lo que serán bastante realistas y conservadores.

➤ OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL PRIMER AÑO

El primer año será sin duda el más difícil y en el que más esfuerzos habrá que hacer desde el punto de vista comercial. Al tratarse de una empresa de nueva creación, es fundamental darse a conocer rápidamente por la zona y por las fuentes de demanda potencial para la captación de los primeros clientes.

Por lo tanto, es de vital importancia que la empresa se implante en el mercado y se dé a conocer lo antes posible a todos aquellos clientes potenciales de la Comunidad de Madrid, no sólo en el sector de la carpintería y acabado de edificios, sino también en el de materiales de PVC y de otros aislamientos de nueva generación. El fin es atraer clientes de otros sectores para que se sumen a esta alternativa ecológica.

El objetivo comercial de la empresa es realizar, al menos, 25 servicios durante este primer año. Se entiende como servicio todo lo relacionado con estudio, distribución e instalación de ventanas para un determinado cliente. No se considerarán servicios por separado ya que todo estará incluido dentro del trabajo aplicado por la empresa para cada cliente.

Además, otro de los objetivos comerciales durante el primer año es darse a conocer como sinónimo de calidad y cercanía al cliente. Esto se conseguirá teniendo una prestación de servicios de alta calidad a precios asequibles en comparación con las empresas competidoras y con una gran diferenciación en cuanto a la personalización de los productos según los gustos del cliente. Además, la empresa dará la oportunidad al cliente de tener una garantía de lujo ante cualquier fallo o imprevisto en el producto. La zona principal de actuación será el madrileño barrio de Salamanca y sus alrededores, donde hay una gran cantidad de viviendas cuyas ventanas han sobrepasado su vida útil y donde viven personas de alto nivel adquisitivo. Sin embargo, también se podrá enfocar la empresa a clientes que no sean particulares como puedan ser otras empresas, oficinas o instituciones públicas.

Durante el primer año será crucial el desarrollo y actualización periódica de un blog y una página web donde poder resolver dudas a los clientes, mostrarles el trabajo que se realiza y transmitirles los beneficios que podrían obtener de aplicar los servicios de Window World en su local. También será beneficioso publicar las opiniones de clientes que han contratado algún producto de la empresa.

Por último, será muy importante la presencia de la empresa en las redes sociales. Estas se están convirtiendo en un canal de publicidad muy productivo, ya que con ellas se alcanza una buena publicidad a coste cero. Por otro lado, se han planificado visitas a ferias del sector para el establecimiento de lazos comerciales, ya sea con proveedores, clientes e incluso con empresas de otros sectores (empresas de construcción), con el objetivo comercial de la formación de sinergias.

➤ OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL SEGUNDO Y TERCER AÑO

Tras la posible consecución de los objetivos comerciales del primer año, puesto que eran bastante conservadores, los objetivos del segundo y tercer año en cuanto a cartera de clientes serán más ambiciosos, sin perder el realismo con el que se están proponiendo.

En este caso, los objetivos comerciales serán algo más fáciles de conseguir, pues partiendo de una cartera mínima de clientes, la mayoría de los siguientes acudirán por el consejo de los que ya han contratado servicios de Window World. Hay que tener en cuenta para los cálculos de los años posteriores la posibilidad o no de que haya planes RENOVE. Esto afectaría a las ventas; sin embargo, la Comunidad de Madrid garantizó la existencia de estos planes al menos hasta 2019.

Con todo esto, se establecen los objetivos para el segundo y tercer año que ascenderán a 35 y 40 servicios respectivamente.

Para el segundo año otro de los objetivos es el de ampliar la zona de operación a toda la ciudad de Madrid. Para el tercer año el objetivo será asentarse de una manera robusta en toda la zona de la Comunidad de Madrid e intentar competir directamente con las empresas potencialmente competidoras del sector, que se analizarán en el próximo apartado. Cabe destacar la intención de expandirse hacia el norte de la Comunidad, donde el invierno es más extremo y podría haber una buena oportunidad de negocio.

➤ OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL CUARTO Y QUINTO AÑO

Al presentar una buena cartera de clientes y al extender la publicidad de la empresa hasta llegar a mayor cantidad de clientes potenciales, el número de servicios para el cuarto y quinto año se establece en 46 y 52 servicios respectivamente.

Otro de los objetivos para el cuarto año es confirmar la expansión de la empresa por todo el territorio de la Comunidad de Madrid y en el quinto año poder llegar a las provincias de Segovia, Ávila, Guadalajara y Toledo, provincias cercanas a la sede de la empresa y con gran número de clientes potenciales que alcanzar. Para estos dos años es importante lograr, aparte de una mayor cartera de clientes, el reconocimiento y respeto de las demás empresas del sector y posibles empresas complementarias a los productos ofertados.

Por último, a partir del quinto año, y analizando en ese momento la situación de la empresa, se deberán estudiar y discutir las desviaciones para restablecer el rumbo de Window World en los años siguientes. Dependiendo de esa situación y analizando también la tendencia de crecimiento/decrecimiento del sector en ese momento, se podrían tener unos objetivos más ambiciosos o aún más conservadores, según la conveniencia en dicha situación. Por ejemplo, se podría estudiar el salto a otros productos similares como la distribución de persianas, puertas o contraventanas, además de elementos de decoración o interiores.

6.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Para seguir con la elaboración del plan de marketing, es fundamental conocer bien a los competidores directos de la empresa para poder cuantificar a la competencia y

cómo poder hacerle frente con las estrategias comerciales y los recursos que Window World posee.

En un principio resulta complicado encontrar empresas similares a ésta ya que, como se ha explicado con anterioridad, es un sector muy dividido y fragmentado.

Para analizar la competencia hay que tener en cuenta que el abanico de posibilidades es muy elevado, ya que Window World se encontraría dentro del sector de instalación de carpintería, donde existen diferentes modalidades. Por ejemplo, realizando la búsqueda de empresas que se dediquen a la instalación de carpintería en la página web de “<http://empresite.eleconomista.es/>”, aparecen 254 empresas.

Indagando un poco más, realizando la búsqueda de empresas que se dediquen a la instalación de ventanas, sale un resultado de 157 empresas. Por último, particularizando todo lo anterior, pero para exclusivamente la distribución (sin fabricación), se reduce el número de empresas a 25.

Dentro de este valor, también hay que tener en cuenta que cada empresa presenta unas características determinadas, realiza una serie de servicios diferentes y, por lo tanto, aun siendo 25 empresas en Madrid, puede que pocas de ellas presten un servicio parecido al negocio.

Para ello, se va a realizar un análisis de algunas de las empresas que se podrían parecer en algún aspecto a Window World. Las que son potencialmente rivales de la empresa a formar son las siguientes:

1. El Mirador PVC

Se trata de una empresa que opera en Madrid y alrededores desde 1999. Tiene una plantilla de 2 trabajadores cualificados.

Se dedican mayormente a la distribución e instalación de ventanas PVC. Sin embargo, también ofertan ventanas de aluminio, así como cerramientos exteriores, mamparas de baño, persianas y toldos y pérgolas.

Destaca su equipo de instaladores, que gozan de gran experiencia, así como trabajar con un proveedor líder como Kömmerling. Además, tienen un gran trato con el cliente y un buen servicio post-venta. Su tienda física está en el barrio de Chamberí.

2. Ibarra Ventanas

Opera en Madrid y alrededores desde 1994. Tienen una plantilla de 5 trabajadores.

Se dedican principalmente a las distribución e instalación de ventanas, tanto de PVC y de aluminio. También trabajan con la marca Kömmerling, así como otros proveedores como VELUX. Además, ofrecen otros productos complementarios como persianas,

ventanas para tejado y otros cerramientos exteriores. A diferencia de los demás competidores potenciales, Ibarra Ventanas tiene dos tiendas físicas en Madrid.

3. Lavín Decoraciones y Montajes

Lavín Decoraciones fue fundado en 1999 y tiene en su plantilla a dos trabajadores cualificados. También opera en Madrid, en el barrio de Tetuán.

Se dedica exclusivamente a la distribución e instalación de ventanas PVC y, en menor medida, ventanas de aluminio y de rotura de puente térmico (RPT). Como las dos empresas anteriores, también tienen una colaboración con Kömmerling.

4. Magna, Carpinterías Térmicas

Fundada en 1986, Magna, Carpinterías Térmicas es el único competidor potencial que también se encarga de la fabricación de la ventana además de su distribución y su instalación. Tiene una tienda en Madrid, en el barrio de Tetuán, además de una fábrica en Fuentes de Valdepero (Palencia).

A diferencia de los demás, Magna tiene como proveedor a Schüco, que también es alemana. Se dedican a la producción de ventanas de aluminio y de PVC, con todo tipo de aperturas y formas geométricas. También fabrican puertas y suelos de PVC.

A continuación, se presenta a modo de resumen una tabla que contiene los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas anteriormente mencionadas, para poder hacer de esta manera una breve comparativa con respecto a Window World, y poder deducir cuáles son realmente las más competitivas en el mercado.

Para ello, los puntos han sido analizados en función del cuidado y la atención que aplican estas empresas en sus páginas web. Las características a valorar serán: precio, localización, tipos de servicios, especialidades, plantilla y capacidad financiera.

| Empresa | Localización | Precio | Servicios | Experiencia | Capacidad Financiera | Plantilla |
|--------------------|--------------|--------|-----------|-------------|----------------------|-----------|
| El Mirador PVC | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Ibarra Ventanas | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Lavín Decoraciones | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Magna | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Window World | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 |

Tabla 4: Análisis de competidores: Elaboración propia tras el estudio de las empresas potencialmente competidoras directas

Nota: Se ha intentado cuantificar las características de los competidores en una escala de 1 a 5, donde se ha calificado con 1 a los campos en los que la empresa destaca y con un 5 a los puntos débiles de la empresa en cuestión.

Tras este estudio, a priori parece que los competidores más fuertes son El Mirador PVC, por todos los servicios integrales que ofrece, la localización de su tienda y sus precios competitivos, así como la empresa Ibarra Ventanas, por tener una gran experiencia y disponer de varias tiendas en la capital, así como por su estructura organizativa. Ambas empresas además tienen una colaboración con un proveedor líder, Kömmerling, que dota a sus productos de una calidad inmejorable.

En cuanto a Magna, es la única empresa que goza de una fábrica de producción y tiene un proveedor que, aunque tiene gran prestigio, no tiene el nivel del proveedor de las demás.

Por otro lado, Lavín Decoraciones tiene a su favor el precio y la localización de su tienda, sin descuidar la calidad de sus productos. Sin embargo, no tiene la experiencia del resto y no son muy activos en redes sociales y en su página web.

En consecuencia, para poder obtener ventaja competitiva sobre las demás empresas, Window World debería ofrecer un exquisito servicio al cliente con todo tipo de facilidades, adecuar el precio del producto un poco por debajo de los competidores, ir obteniendo una cartera de clientes y, sobre todo, al no tener experiencia ni capacidad financiera, demostrar al cliente que los miembros que componen la empresa son personas muy cualificadas a pesar de la falta de experiencia en el mercado.

6.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para el estudio del plan de marketing es fundamental no sólo el análisis de sus competidores potenciales, canales de distribución y comunicación, sino que hay que hacer un estudio exhaustivo, tanto cualitativo como cuantitativo de la demanda, para conocer mejor el público y los clientes potenciales que la empresa pudiera tener, así como conocer mejor sus intereses y necesidades, para poder ofertar los productos y servicios más adecuados a éstos.

➤ ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

En primer lugar, se ha elegido la Comunidad de Madrid como zona donde operará la empresa, debido a la amplia variedad de clientela que se podría obtener, y a su vez, en base a la información detallada a continuación.

En la siguiente tabla se analizan algunos factores a tener en cuenta a la hora de determinar el tipo de cliente que puede encontrar Window World en la Comunidad de Madrid, haciendo referencia al sexo del cliente, la edad, la clase social a la que pertenece (debido a las características de la empresa, podrá optar a cualquier nivel

económico del cliente), a la importancia que éste pueda demostrar por la conservación del medio ambiente y al tipo de empresa del que disponga.

| | |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SEXO | Hombre o mujer |
| EDAD | <ul style="list-style-type: none"> Entre 25-45 años: 59% Más de 45 años: 41% |
| ESTADO CIVIL | La gran mayoría, casados |
| CLASE SOCIAL | <ul style="list-style-type: none"> Alta: 20% Media-Alta: 45% Media: 35% |
| CLIENTES POTENCIALES | Más de 61000 hogares en el barrio de Salamanca sin eficiencia energética |

Tabla 5. Características del cliente

Elaboración propia. Fuente: Novoperfil 2014 y Ayuntamiento de Madrid

En cuanto a los datos anteriores, solo son orientativos ya que es muy difícil estudiar el potencial cliente de la empresa, puesto que los servicios prestados servirían para cualquier tipo de vivienda o empresa. Además, existe muy poca información sobre la carpintería de ventanas y sus potenciales clientes. Se han utilizado estadísticas del ayuntamiento de Madrid y de la revista Novoperfil.

Además de lo anterior mencionado, el sector de la carpintería se ha visto impulsado en el último lustro por la aparición de los planes RENOVE, así como por el crecimiento de la comunicación en los medios para que el sector se diera más a conocer, como se ha visto anteriormente mediante Internet, revistas, etc. Es cierto que en los últimos años el crecimiento del sector se ha estancado, viéndose incluso reducidas sus cifras de facturación considerablemente, pero los pronósticos para el año que viene hacen que los profesionales del sector se muestren más positivos y con más fuerza para luchar.

Además, los datos del ministerio de Fomento y las previsiones del sector de la construcción auguran la recuperación económica del país, por lo que habrá más obras nuevas y más poder adquisitivo para llevar a cabo reformas.

➤ ANALISIS CUANTITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

El completo análisis de los clientes potenciales de una empresa del sector no sólo tiene que centrarse en su perfil, sino intentar cuantificar la cantidad de clientes que podrían reclamar productos y servicios en la empresa, para así poder establecer unos objetivos claros y basados en la realidad de la cuota de mercado y ventas de la empresa. En este apartado se va a estudiar cuantitativamente la demanda en el sector de la carpintería de ventanas.

Primero, hay que hablar sobre el sector privado y el público. Siendo realistas, Window World se centrará sobre todo en el sector privado, ya que en los primeros años será imposible poder ofertar servicios para proyectos públicos debido a la fuerte

competitividad que ejercen las empresas filiales de las constructoras y grandes empresas del sector en este tipo de servicios. Para una empresa en formación, el mercado del sector público es de muy difícil acceso, pues normalmente está en manos de empresas que ya gozan de prestigio y que han obtenido adjudicaciones de obras del sector público con antelación. Es muy difícil competir contra estas empresas, ya que tienen economías de escala para realizar reformas en grandes superficies.

Por ese motivo, y debido a las características de la empresa a formar, se va a estudiar la demanda procedente del sector privado, centrándose principalmente en la ciudad y Comunidad de Madrid, aunque sin descartar en un futuro a medio plazo los clientes potenciales de las comunidades colindantes.

Para analizarlo mejor, se procederá al estudio de la renta por comunidades autónomas, utilizando la renta media anual por hogar.

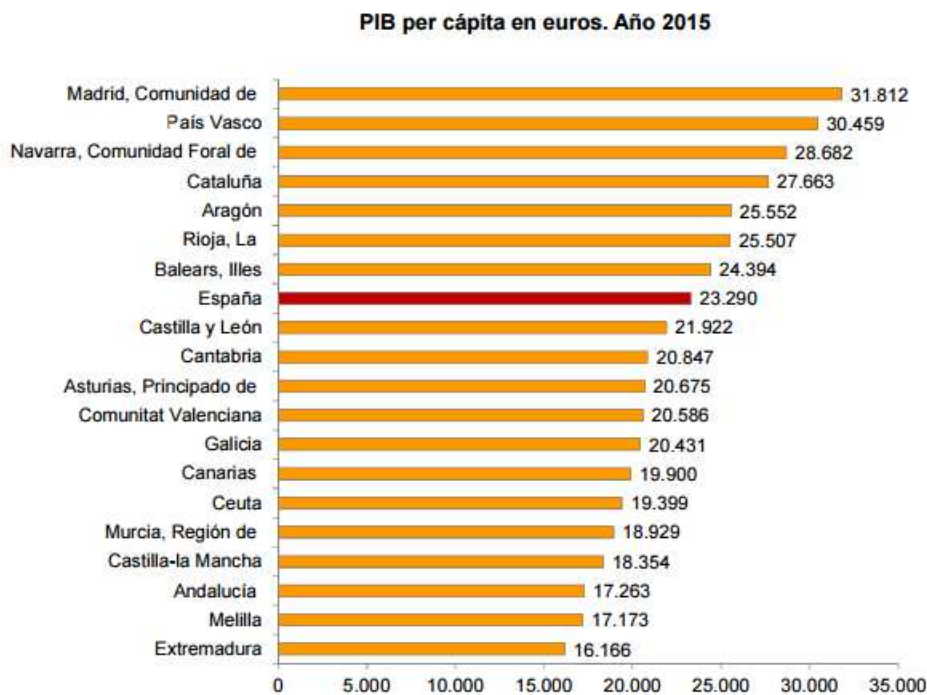


Figura 6: PIB per cápita por CCAA. Fuente: INE (2015).

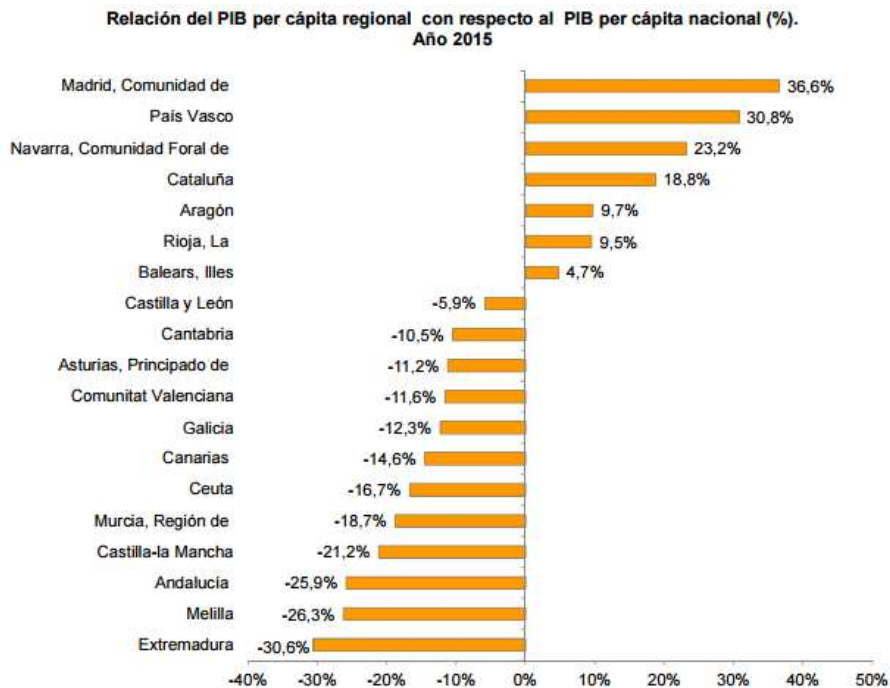


Figura 7: Variación del PIB per cápita por CCAA. Fuente: INE (2015).

Tras ver las tablas anteriores, se observa que la Comunidad de Madrid tiene el PIB per cápita más alto de España. Además, es la que más ha crecido en el último año y ha vuelto a los valores que tenía antes de que estallara la crisis económica. Por tanto, la Comunidad de Madrid puede ser un sitio muy aconsejable para empezar un negocio en 2016.

Pero no sólo por eso, sino sobre todo por ser la Comunidad Autónoma con mayor cantidad de urbanizaciones y zonas de chalets, y existir pequeñas ciudades colindantes donde habitan clientes en viviendas unifamiliares. Tampoco hay que obviar la importancia que tiene la cercanía a otras provincias como son Segovia, Guadalajara o Ávila. Estas provincias no sólo se caracterizan por la posibilidad de encontrar allí nuevos clientes potenciales, sino que muchas veces se trata de clientes ya conocidos por la empresa que tienen una segunda vivienda o parcelas en dichas provincias. Sería muy interesante que la empresa contactase con este tipo de cliente ya que las temperaturas en esas provincias suelen ser más bajas que en Madrid y el cliente podría estar interesado en hacer una reforma energética de sus ventanas.

Por tanto, después de algunos años de experiencia, podría estudiarse la posibilidad de expandir la empresa a alguna de estas Comunidades.

6.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Una vez descrita y explicada la demanda potencial y los posibles competidores, es necesario elaborar una estrategia comercial basándose en los objetivos comerciales descritos anteriormente. El objetivo de estas estrategias comerciales es conseguir una diferenciación con el resto de competencia y encontrar una ventaja competitiva.

Como se ha analizado en el apartado de los competidores, existe un amplio abanico de empresas a tener en cuenta ya que no todas se dedican exclusivamente a lo mismo, pero sí que tienen algunos aspectos parecidos y relevantes. Por ejemplo, hay algunas empresas en la Comunidad de Madrid que solamente fabrican productos de carpintería de PVC, mientras que otras se dedican únicamente a la distribución.

Además, hay algunas empresas con una gran cuota de mercado y con mucho prestigio, con una cantidad importante de empleados y facturando millones de euros cada año. Con estas empresas no se podrá competir, por tanto, la estrategia comercial tendrá que ajustarse a las características de la empresa que se está estudiando.

Con respecto a la competencia potencial directa, Window World ha de establecer unos precios en sus servicios que sean ligeramente inferiores a los que ofrecen dichos competidores. Esto en principio no representará un gran esfuerzo, pues dichas empresas operan con grandes márgenes de ventas y añaden muy pocos descuentos y ofertas a sus ventas. Estas empresas tampoco operan con economías de escala, aspecto que sería a priori imposible de combatir debido al pequeño tamaño de la empresa en estudio.

Además del precio, donde la empresa tampoco ha de hacer grandes esfuerzos ni aplicar descuentos para poder competir, la principal estrategia de la empresa se basará en la cercanía y trato con el cliente. Se trata de satisfacer todas las necesidades del cliente, ser muy profesionales a la hora de calcular el presupuesto, ofrecer un gran servicio posventa y anticiparse a posibles necesidades dadas las nuevas tendencias y los avances en las tecnologías para carpintería.

Es de vital importancia tratar de convencer al cliente de que necesita mejorar las instalaciones que tiene y asegurarle que la inversión va a merecer la pena y que va a quedar totalmente satisfecho con los productos y servicios ofertados.

La gran personalización del servicio empezará una vez el cliente haya contactado con Window World para pedir un presupuesto. En ese momento, se le hará una primera entrevista exhaustiva, en la que se realizarán todo tipo de preguntas acerca del gusto, opinión y preferencias del cliente en cuanto al cambio de ventanas que desea realizar. La entrevista podrá ser en el local de la empresa, vía telefónica o en el domicilio del cliente.

Una vez realizado este primer estudio, se simulará la elección del cliente en un programa de ordenador para ver la viabilidad del proyecto y lo que supondría realizar la reforma en sus ventanas.

Una vez realizado el estudio, otra estrategia comercial será informar al cliente de los resultados obtenidos y de las posibles soluciones, siempre siendo sinceros con él y mostrándole exactamente lo que sería más beneficioso. Si no fuese rentable realizar ningún cambio, se le comunicaría al cliente igualmente, aunque se pierda la posibilidad de negocio, pero, a cambio, se ganaría su confianza para posibles futuros negocios.

Window World intentará que el cliente sea el protagonista y el cerebro del cambio que quiere hacer en sus instalaciones; la empresa solo será el instrumento que haga ese cambio posible. La facilidad con la que se lleven a cabo estos servicios, junto con el de distribución e instalación, hará de la venta un éxito. Tras terminar la reforma, se preguntará al cliente mediante una encuesta de evaluación para poder mejorar la actuación en futuras reformas.

Al realizar todos estos pasos Window World se garantizará el seguir mejorando de cara al cliente, personalizando sus servicios al máximo y prestando especial atención a las necesidades de los clientes.

El mayor reto será hacer llegar a los clientes la idea propuesta. Esto se llevará a cabo con el mismo tipo de publicidad que para los otros servicios, intentando explotar sobre todo los canales *online* y las redes sociales. También se intensificará la publicidad mediante el reparto de octavillas por urbanizaciones de viviendas y pisos con años de antigüedad, que tienen ventanas que sobrepasan su vida útil. En un primer momento será difícil despertar esa necesidad que el cliente pudiera tener, pero éste puede ser un gran paso ya que cada vez hay más personas que se atreven a hacer este tipo de reforma y están satisfechas con el cambio, con lo que la idea sí que parece viable.

Además de entregar las octavillas, la empresa tendrá una tienda física próxima a esos primeros clientes potenciales y gozará de una página web y perfil en redes sociales. La página web tendrá un blog donde se hable sobre cómo funciona la empresa, quienes la forman, lo que ofrece y a quién se lo ofrece. Window World debería mostrar desde el principio un aire de novedad, innovación, confianza, experiencia y sensación de estar siempre a la última.

Será de vital importancia para su éxito cumplir con los plazos propuestos por la propia empresa y el cliente. Para ello se necesita una fuerte colaboración y trato con los proveedores y los instaladores, para tener todo en buenas condiciones para el correcto desarrollo del servicio.

Muy importante desde el punto de vista comercial es el desarrollar y ampliar la gama de servicios que la empresa ofrece desde el primer momento. El cliente puede

agradecer que además de las ventanas, pueda recibir ofertas de otros productos complementarios como persianas, contraventanas o toldos.

Por otro lado, la mejora de la eficiencia será otro aspecto a tener en cuenta. Window World se basa en un sistema económico muy flexible, con un local alquilado y la inversión suficiente en proveedores e instaladores con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa, desde el punto de vista financiero. También hay que basarse en un sistema de mejora continua para reducir costes y tener un incremento en la calidad apreciable por el cliente, pudiendo así competir cada vez con más fuerza con otras empresas del sector.

Para que todas estas estrategias se cumplan son necesarios la revisión, evaluación y control de las mismas ya que con los continuos cambios a los que está sometida la empresa se pueden volver obsoletas.

6.6 PRODUCTO Y SERVICIO

Como se ha mencionado anteriormente, Window World tiene como principal meta satisfacer todas las necesidades del cliente. Esta satisfacción se logrará mediante una amplia oferta de productos de calidad, que se complementará con un servicio inigualable.

En primer lugar, hay que explicar que se ofrecen productos muy personalizados, ya que cada ventana es diferente y por tanto el marco que la rodea será diferente y tendrá unas dimensiones distintas para cada ventana de cada casa. Por tanto, se está proponiendo una empresa que, por lo general, no ofrece productos y servicios estandarizados. Esto la diferencia de otras empresas de diversos sectores.

Por esta misma razón casi el 100% de los productos ofertados serán diseñados a medida. Lo positivo de esto es que el cliente podrá elegir exactamente las características que quiere para sus ventanas y su casa. Como se ha dicho anteriormente, la empresa le facilitará las herramientas e instrumentos para que el cliente se sienta orgulloso y satisfecho del cambio que ha hecho en su vivienda.

Por lo tanto, con este servicio se obtendría la felicidad del cliente que, a su vez, seguro que mostrará los resultados a algunos de sus conocidos, de modo que así se podría conseguir también más clientela.

Una vez instalado el producto, también se hará una gestión de mantenimiento para que el cliente sepa que el producto contratado realizará su función satisfactoriamente durante mucho tiempo. Además de la garantía del producto hecha por el proveedor, el cliente tendrá una garantía adicional de dos años hecha por Window World. La empresa también contactará de manera periódica con el cliente para ver si el producto ha sufrido algún desperfecto o los beneficios energéticos que se habían asegurado son los correctos.

Con esta serie de servicios a la hora de ofrecer un producto al cliente, éste quedaría satisfecho con la posibilidad de elegir y de saber que una vez realizado el trabajo va a tener supervisión constante.

Los productos y servicios que ofrece la empresa van dirigidos a personas de medio, medio-alto y alto poder adquisitivo que habiten en casas construidas antes de 1980, año de la redacción de la primera ley de construcción energética, y cuyas ventanas no hayan sido cambiadas desde entonces. Los clientes potenciales residirán en la Comunidad de Madrid, preferiblemente en el centro de la ciudad, o bien en localidades de la sierra de Madrid, donde el clima invernal puede crear una oportunidad de negocio.

Los productos y servicios a desarrollar por Window World deberán satisfacer todas las necesidades del cliente, permitiéndole disfrutar de una ventana con alta capacidad de aislamiento acústico y térmico. Esto significa una mejora en el bienestar y una reducción de hasta un 70% en las pérdidas energéticas que se producen a través de las ventanas, reduciendo así el consumo de calefacción y aire acondicionado, según un estudio del Ministerio de Industria (IDAE).

➤ GAMA DE PRODUCTOS

En este apartado se va a especificar la gama de productos que la empresa ofrece. Las líneas de servicio anteriormente descritas tienen una relación directa con la tipología de los productos a usar.

Antes de describir los productos hay que explicar que hay distintos tipos de ventanas, cuyas aplicaciones varían mucho según su forma y su geometría. En la figura siguiente se pueden ver los tipos de ventana más comunes que hay ahora mismo en el mercado.

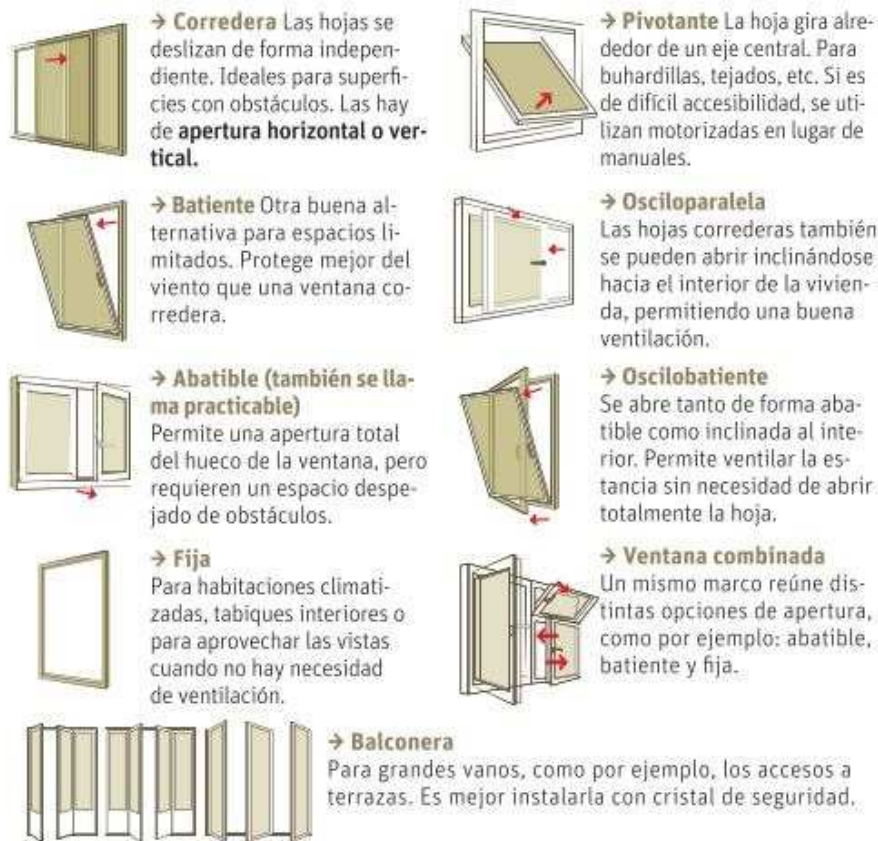


Figura 8: Tipos de ventana. Fuente: Leroy Merlin

La empresa ofrecerá la mayoría de estos tipos a sus clientes. No obstante, dependerá mucho del cliente la elección del tipo de ventana. Los particulares prefieren las clásicas ventanas batientes, aunque las ventanas oscilo-batientes están empezando a gozar de gran popularidad. Por otro lado, las empresas o instituciones públicas suelen preferir ventanas más simples como la batiente, la corredera y, cada vez menos, la oscilante.

Una vez explicados los tipos de ventana según su geometría, se puede dividir las ventanas según su tipo de material. Existen mayormente tres tipos de ventanas según el material de su marco:

1. Aluminio:

El aluminio es un material que permite mayor diversidad de formas y tamaños para realizar una amplia variedad de diseños específicos en los perfiles de ventanas cualquiera que sea la necesidad o gusto. Existe multitud de variedad de líneas de perfiles y accesorios que permiten su disponibilidad inmediata. Entre sus principales ventajas incluyen:

- Su mantenimiento es sencillo, no se corroen ni se deterioran, aunque es necesaria su limpieza con agua, jabón neutro y un paño suave.

- Se pueden usar doble acristalamiento y perfiles con RPT (Rotura de Puente Térmico) para lograr una mejora notoria en los aislamientos térmicos y acústicos.
- El aluminio es reciclable mediante un proceso que requiere bajo consumo energético. Además, no es tóxico.
- El aluminio, como material para la confección de ventanas, es el que ofrece más posibilidades decorativas, ya que se pueden hacer en una amplia gama de colores y texturas.
- Es un material muy bueno en la resistencia frente al fuego.

2. PVC:

El PVC es un material con unas cualidades excelentes para la fabricación de carpinterías. La combinación química de carbono, hidrógeno y cloro se conoce como policloruro de vinilo, es decir, el PVC. Proviene de la sal (57%) y el petróleo bruto (43%). La característica principal es que es un material no conductor eléctrico y térmico, es decir, es un aislante natural. Es un material muy bueno para amortiguar el sonido, logrando un excelente aislamiento acústico. Entre sus ventajas incluye:

- Es ligero, ni se oxida, ni se corroe, lo que nos hace disfrutar de un material sin apenas mantenimiento.
- Presenta una alta resistencia al choque y más del 65% de las aplicaciones de PVC tienen una vida muy larga, aunque sufre más bajo condiciones climatológicas extremas (mucho sol o mucha humedad).
- Permite su reciclado con un proceso adecuado, ofrece la posibilidad de reincorporar el material reciclado a procesos productivos futuros.
- Se pueden obtener distintos tipos de apertura y colores.
- El PVC ofrece un buen aislamiento térmico, condición que mejora la eficiencia energética y proporciona un ahorro muy alto.

3. Madera

Las ventanas de madera se están recuperando poco a poco, por la moda de volver a lo natural y ecológico. La demanda en Europa Occidental desde hace algunos años está aumentando y el mercado se está adaptando a los gustos de unos clientes cada día más exigentes, por lo que ya se añaden amplias gamas de ventanas de madera en los catálogos de los fabricantes. La tecnología y la innovación en el sector han conseguido que las ventanas de madera tengan excelentes características y proporcionen un ambiente cálido y natural en los hogares. Destaca por:

- Ser un material natural del que, gracias a la innovación y avance de muchos años, los fabricantes han logrado eliminar la posibilidad de penetración de

humedad bajo la capa de lacado, garantizando así una durabilidad más larga de las ventanas.

- Ser muy eficaces en cuanto al aislamiento acústico y térmico.
- Si son ventanas de madera de alta calidad con buenos tratamientos aplicados, el mantenimiento es fácil y sencillo. Pero si se instalan ventanas de madera sin tratamiento ninguno, su mantenimiento dependerá del clima en el que se encuentre la casa, y así, se tendrá que lijar, aplicar protectores, etc.

La empresa desde un principio venderá principalmente ventanas de PVC, aunque también tendrá una pequeña oferta de ventanas de aluminio. Las ventanas de madera no se venderán a corto/medio plazo, ya que no existe mucha demanda en la Comunidad de Madrid. Una vez la empresa se expanda se estudiará la posibilidad de incluirlas en el catálogo.

➤ GAMA DE PVC

En primer lugar la empresa llegará a un acuerdo de colaboración con el proveedor alemán Kömmerling, líder de fabricación de ventanas de PVC en Europa y considerada la mejor empresa del sector.

Las ventanas que se ofertarán se dividirán en dos grandes grupos:

a) Ventanas abatibles

Las ventanas abatibles son todas aquellas ventanas que permiten una apertura total del hueco de la ventana. Sin embargo requieren un espacio despejado de obstáculos. El grupo de ventanas abatibles engloba las ventanas batientes, abatibles de giro vertical, oscilo-batientes y pivotantes.

Dentro de este grupo, la empresa comercializará tres tipos distintos de ventana:

i) Ventanas Eurodur 3S



Figura 9: Ventana Eurodur 3S. Fuente: Kömmerling

Eurodur 3S es el perfil más clásico de KÖMMERLING, destaca por su calidad y niveles de aislamiento tan característicos de la marca. El sistema Eurodur 3S se caracteriza por su gran flexibilidad que le permite adaptarse a todos los espacios y estilos. El diseño de la carpintería se adapta sin problemas a todo tipo de construcciones. Incluye además perfiles especialmente diseñados para la rehabilitación de viviendas.

Las ventanas fabricadas con el perfil EURODUR 3S tienen como principales ventajas su hermeticidad, su gran capacidad de aislamiento térmico y acústico (lo que implica mayor confort e importantes ahorros de energía), su larga duración y su escaso mantenimiento. Además de la ventana normal de una hoja, son igualmente posibles las construcciones de varias hojas y fijos u otras múltiples combinaciones.

En cuanto a su aislamiento térmico, la conductividad del PVC es muy inferior a la del aluminio y permite obtener excelentes valores de aislamiento térmico. El valor U de los perfiles no supera los $1,7 \text{ W/m}^2\text{°K}$. Además, su atenuación acústica puede llegar a los 43 dB.

ii) Ventana EuroFutur Elegance

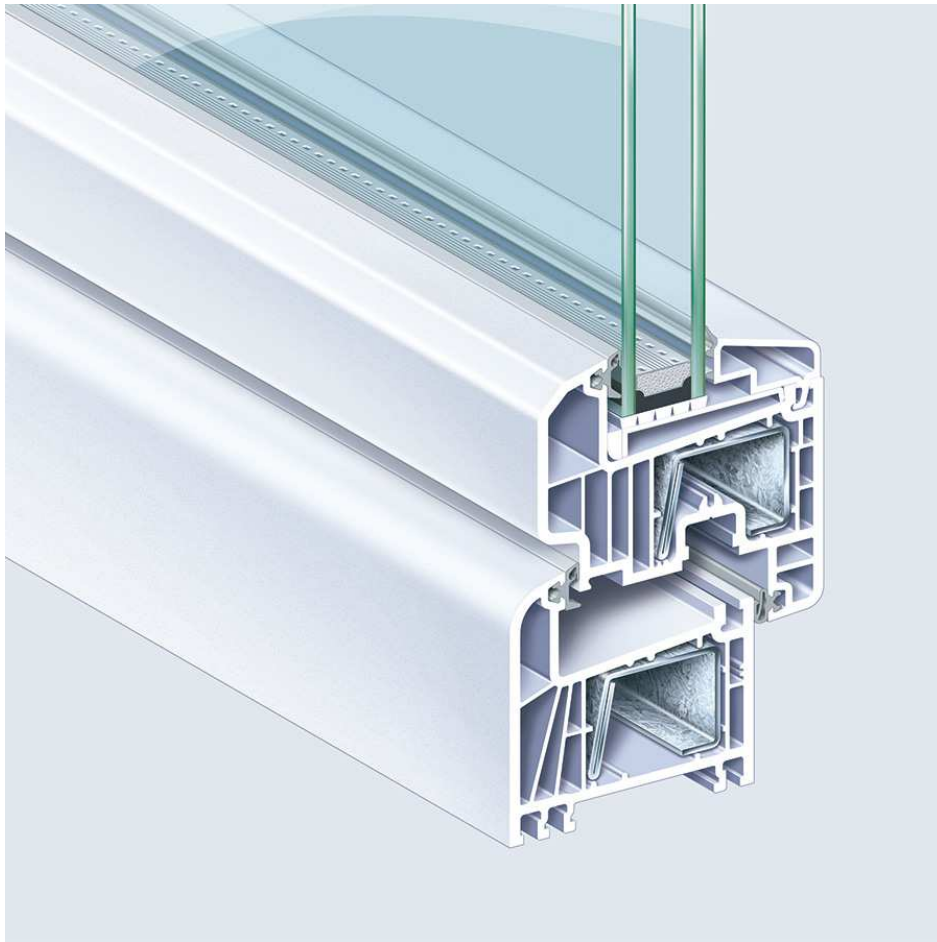


Figura 10: Ventana EuroFutur Elegance. Fuente: Kömmerling

Las ventanas fabricadas con este sistema incorporan los últimos avances en ingeniería de perfiles para conseguir los máximos niveles de aislamiento y resistencia. EuroFutur Elegance es la última generación de perfiles Kömmerling. Para ello, el sistema EuroFutur Elegance conserva todas las características del sistema Eurodur 3S, pero ofreciendo un mayor aislamiento gracias a una profundidad de 70 mm y a sus formas redondeadas. Mediante la colocación de un refuerzo de acero con una configuración innovadora se consigue ampliar el número de cámaras a 5, lo que proporciona unas propiedades de aislamiento excelentes.

En cuanto a su aislamiento térmico, el valor U de transmitancia térmica del perfil EuroFutur Elegance es de $1,3\text{W/m}^2\text{K}$. Con este nivel de transmitancia se puede conseguir una reducción de las pérdidas energéticas de un 70% pudiendo alcanzar hasta un 40% la demanda de energía de una vivienda. Además, su atenuación acústica puede alcanzar los 45 dB, lo que garantiza protección contra el ruido en las condiciones más extremas. Si se tiene en cuenta que con los sistemas de ventanas correderas tradicionales apenas se sobrepasan los 25 dB, la mejora de la calidad de vida es considerable.

iii) Ventana Kömmerling 76

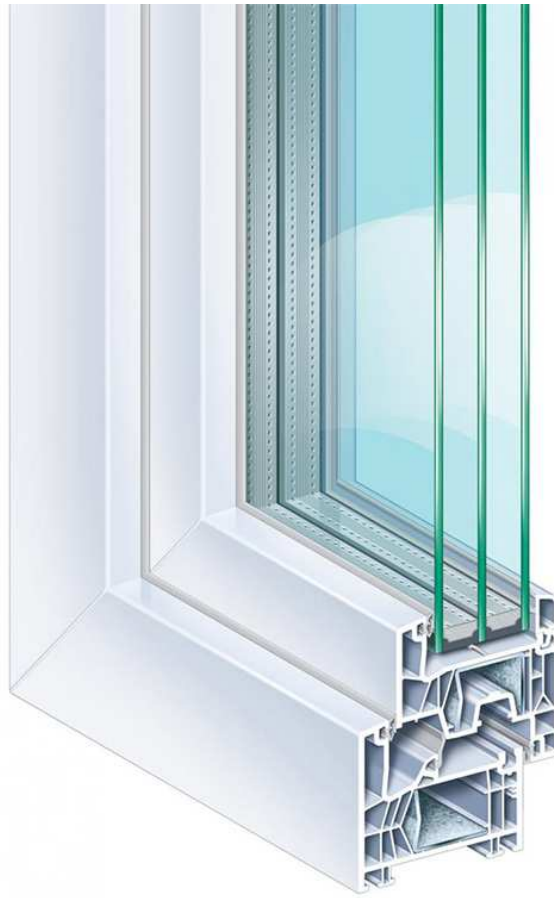


Figura 11: Ventana Kömmerling 76. Fuente: Kömmerling

El sistema Kömmerling 76 es su producto más innovador. Este sistema marca un antes y un después en cuanto a la tecnología utilizada y logra un equilibrio perfecto entre eficiencia energética y un diseño ligero de líneas rectas.

Kömmerling 76, que está destinado tanto a puertas como a ventanas, va un paso más allá de los sistemas actuales de la compañía y ofrece notables avances y mejoras. Con 6 cámaras de aire estanco, consigue un valor de transmitancia térmica de $1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$ en un perfil de tan sólo 76 mm de profundidad y con una apariencia visual ligera, optimizando así, a su vez, los materiales utilizados y procesos de fabricación. Además, su atenuación acústica alcanza los 48 dB.

b) Ventanas correderas

Las ventanas correderas tienen como ventajas que no ocupan espacio y resultan más económicas que las abatibles. Sin embargo, las juntas de cierre son de cepillo, por lo que los valores de estanqueidad y aislamiento se reducen algo con respecto a los sistemas abatibles. La empresa comercializará dos tipos distintos de ventanas:

i) Ventanas SF3

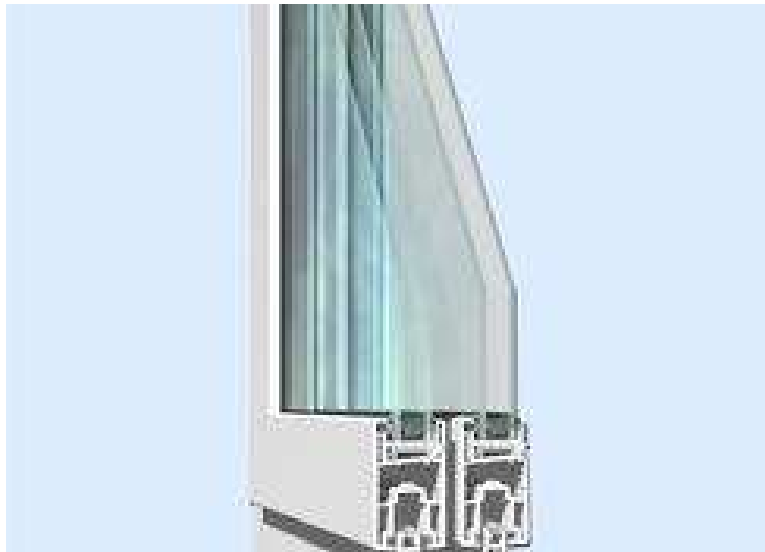


Figura 12: Ventana SF3. Fuente: Kömmerling

La corredera SF3 es ideal para los pequeños espacios. Es un sistema muy versátil para ventanas de hasta 4 hojas. Posee unas buenas prestaciones técnicas y unos niveles de presupuesto muy ajustados. SF3 es un sistema deslizante con junta de cepillo. Este tipo de sistemas no es el más recomendable si se busca un buen aislamiento. Los valores de transmitancia son superiores, pero se mantienen muy por debajo de la carpintería de aluminio.

ii) Ventanas Correderas Premiline

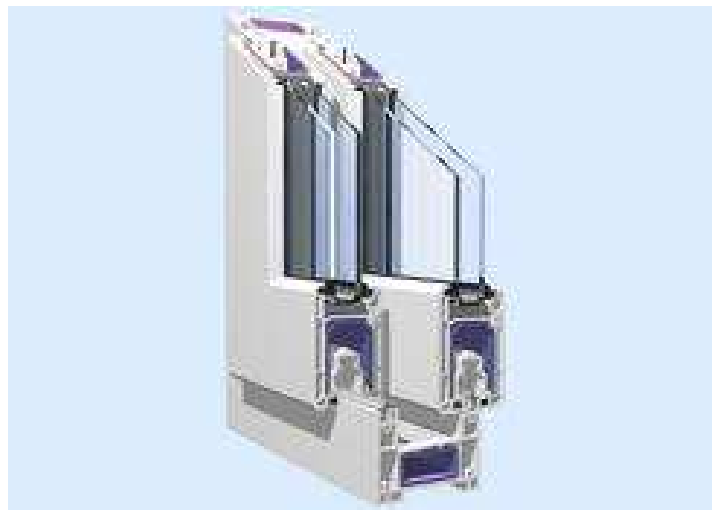


Figura 13: Ventana PremiLine. Fuente: Kömmerling

Este sistema para ventanas correderas ha sido especialmente diseñado pensando en la comodidad. Consigue un desplazamiento suave y silencioso gracias a su sólida estructura y al diseño de sus raíles de acero inoxidable. Es un sistema muy duradero y fácil de manejar que encaja en todo tipo de huecos gracias a sus múltiples accesorios.

Los valores de aislamiento no son tan buenos como en los sistemas abatibles al utilizar junta de cepillo, ya que la entrada de aire es mayor, pero mejoran los valores de cualquier ventana de aluminio. Los valores de transmitancia térmica consiguen un valor $U = 1,8 \text{ W/m}^2\text{K}$ y un aislamiento acústico de hasta 34 dB.

➤ GAMA DE ALUMINIO

Para las ventanas de aluminio la empresa llegará a un acuerdo con la empresa Indalsu, ya que fabrican una extrusión de aluminio rápida, eficaz y de la más alta calidad.

La empresa únicamente ofertará ventanas de aluminio abatibles. Serán las ventanas de la clase DOMO 40 y DOMO 67RT.

Se trata de ventanas que destacan por su rotura de puente térmico (RPT) y su conexión mecánica de poliamida de gran resistencia, con inserción de aislantes de baja conductividad térmica. Su transmitancia térmica es de $1,61 \text{ W/m}^2\text{K}$, lo que la hace menos aislante que las ventanas de PVC. Sin embargo, su precio es mucho menor.



Figura 14: Ventana DOMO 67RT. Fuente: Indalsu

El catálogo de productos es orientativo ya que Window World desde el inicio iría incrementando la cantidad de productos del catálogo para cada vez satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Además, al principio, al ser una nueva empresa con recursos financieros limitados, se centraría en carpintería asequible a cualquier tipo de cliente, y, cuando la empresa fuera avanzando y escalando posiciones en el mercado, podría expandirse en cuanto a la variedad y calidad de los productos ofrecidos.

6.7 PRECIO

A la hora de analizar el precio hay que tener en cuenta los diferentes servicios prestados. Por un lado, el estudio preliminar del presupuesto será gratuito y por lo tanto los clientes que solicitaran el estudio no tendrían que pagar nada.

El asesoramiento una vez realizado el estudio, también sería gratuito, para intentar convencer al cliente de la mejor para su local. A partir de este punto se empezarán a calcular los precios de los servicios. En primer lugar, habría que analizar el coste de los productos dependiendo de las preferencias del cliente. Además, el coste de la mano de obra en la instalación también se incluirá en el precio final.

Para ello, en cuanto a la instalación y coste de mano de obra, se definirá un precio por hora necesaria teniendo en cuenta los precios medios del sector, para tenerlos como guía y no prestar servicios por debajo del umbral de rentabilidad ni por encima de las tarifas de otras empresas de la competencia.

Esto ha de servir de guía para realizar los presupuestos de los servicios de la empresa. Se ha de tener en mente que la empresa debe obtener beneficios del trabajo de su personal (al menos se pedirá un 40% más de lo que a la empresa le cuesta esa hora de trabajo para cada trabajador), así como una amortización del uso de maquinaria y herramientas de trabajo y, por supuesto, la inclusión en el presupuesto de los consumibles, combustible empleado y materiales finales que se usan en la obra.

Los materiales proporcionarán un beneficio como diferencia entre el Precio de Venta al Público (PVP) y el precio de adquisición a los grandes fabricantes/distribuidores del producto en cuestión, que normalmente es un margen de un 30-45% para las empresas que ofertan directamente al consumidor final.

Para hacer un análisis más detallado, se debería considerar el tiempo necesario para hacer un trabajo de este ámbito, obteniendo así un precio estimado de la gasolina empleada y las horas utilizadas en el trabajo. A su vez, se debería analizar también el material empleado en la instalación, obteniendo así unos parámetros de amortización más precisos.

Para ello se puede analizar un caso práctico real de una vivienda situada en el barrio de Salamanca (Madrid) en octubre de 2010, cuyas características y precios aparecen en la tabla inferior:

| Nº Ventanas | Consumo anterior anual (L) | Consumo posterior anual (L) | Ahorro anual (%) | Ahorro anual (€) | Inversión realizada (€) | Tiempo de amortización |
|-------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------------|
| 5 | 3908 | 3309 | 17 | 550 | 3500 | 6,3 años |

Tabla 6: Ejemplo de precios para una reforma

Se ve que el ahorro obtenido es importante. Sin embargo es posible que la inversión realizada pueda parecer muy elevada y el tiempo de amortización muy largo, pero la vida útil de las ventanas de PVC es de 50 años. Además, en el precio de la inversión no está incluido el posible descuento del plan RENOVE.

6.8 LUGAR (PLACE)

Window World dispondría de una tienda física a la que el cliente pudiera ir y ver una pequeña muestra de los productos ofertados. Allí el cliente puede resolver todas sus dudas e inquietudes acerca de hacer una reforma.

Sin embargo, la empresa también contaría con una detallada página web y un teléfono y correo de contacto, a través de los cuales se podría informar exactamente de lo que hace y los productos del catálogo. Además, el cliente podría pedir un presupuesto totalmente gratuito a través de la página web sin ningún compromiso.

Los canales de distribución están tendiendo a un centro de distribución único en el que se puedan encontrar todos los productos para cubrir las necesidades de demanda de los profesionales y clientes particulares del sector. Estos centros de distribución son, en general, grandes proveedores cuyas fábricas se encuentran en polígonos de la Comunidad de Madrid.

Según el poder de cada empresa, normalmente se observa que la mayoría, además de contar con una página web, disponen de un local físico en alguna ciudad de España y a partir de ahí operan en otras ciudades de España, como Madrid.

En este caso, Window World utilizará su local como principal punto de atención al cliente, aunque en la gran mayoría de los casos exista un desplazamiento al domicilio del cliente. Los recursos de Internet también serán clave y evitarán al cliente tener que desplazarse cuando la acción no requiera de la presencia especial de personal de la empresa. Por lo tanto, se intentará compaginar la consecución de sus servicios entre el local y el desplazamiento al lugar de la prestación del servicio, siendo este último fundamental para realizar las tareas con la calidad adecuada y para lograr una mayor cercanía con el cliente, logrando así cubrir todas sus necesidades.

6.9 PROMOCIÓN

Para acabar el análisis de las 4 “P’s” del Marketing Mix se hablará sobre las distintas formas de promoción que utilizan la gran mayoría de las empresas del sector de la carpintería. Más adelante se definirán los canales de promoción que utilizará Window World para presentar sus productos al público. La comunicación juega un papel muy importante, sobre todo en las primeras etapas de la empresa, por lo que en este caso habrá que dedicar una especial atención a la actividad publicitaria. Existen varias formas de promocionar una empresa, entre las que se pueden destacar las siguientes:

1. Punto de venta (local de la empresa)
2. Internet
3. Revistas del sector
4. Ferias
5. A través de otras instituciones

Hay otras formas de promocionarse como anuncios en la radio, canales de televisión o periódicos. Sin embargo, esto supone un coste elevado para las empresas pequeñas y medianas y por tanto este canal de promoción se rechazará de momento.

En este apartado también se incluiría un medio de comunicación muy efectivo en el sector de la carpintería: el “boca a boca” entre clientes a los que se les ha dado un servicio, que recomiendan la empresa a posibles clientes potenciales. Al ser una empresa de nueva creación se estudiarán los cuatro canales de comunicación anteriormente citados.

1. Punto de venta (local de la empresa)

La comunicación en el propio punto de venta para cualquier empresa es fundamental. Si existe la posibilidad, el punto de venta ha de estar colocado preferentemente en una zona de tránsito para que se vea el local. La accesibilidad ha de ser buena en caso de que lo visiten personas minusválidas y debe tener una buena iluminación y aclimatación. También es importante que haya un orden lógico de los productos dentro del local para favorecer la mejor visibilidad de los servicios que se ofertan. Para el caso de Window World se ha optado por el alquiler de un local que cumple todas estas características. Para más detalle, puede verse el capítulo de Plan de Operaciones en el que se analiza la situación del local y sus características.

Además, la atención ha de ser rápida y eficaz y el servicio al cliente debe ser personalizado, transparente y mostrando siempre una escucha activa. También es deseable tener empatía y mostrar cercanía para entender mejor las necesidades que tiene el cliente y para que la atención sea más eficiente. Con todos estos factores Window World se dará a conocer desde el propio punto de venta.

2. Internet

En general, Internet es el medio de comunicación alternativo a televisión, radio y prensa con mayor impacto. Cada día se está expandiendo su uso y dentro de poco será la mejor opción para promocionar cualquier producto. Según una encuesta realizada por el INE, el 79% de los hogares españoles tenían acceso a Internet en 2015, mientras que en 2003 era de apenas el 25,2%. Sus características singulares hacen de Internet un medio especial para la divulgación y publicidad de las empresas.

Existen alrededor de 1000 páginas web españolas que están relacionadas directamente con el sector de la carpintería y las reformas. La mayoría de estas páginas web permiten una mayor facilidad para comunicarse directamente con el cliente y la petición de un presupuesto en muy poco tiempo.

En particular, las páginas web del sector más visitadas son:

- Habitissimo



Figura 15: Página web de Habitissimo

Es la página web líder del sector de las reformas, por volumen de información y por volumen de usuarios registrados. Posee más de 2 millones de páginas visitadas por sus miles de usuarios.

En la web se encuentra toda clase de información sobre reformas, destacando especialmente en la obtención de distintos presupuestos de los profesionales de la zona. Además, tienen una sección con distintos proyectos llevados a cabo para que el usuario busque ideas para su reforma. Por último, tienen un foro que conecta a usuarios con los expertos del sector para resolver cualquier duda.

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo

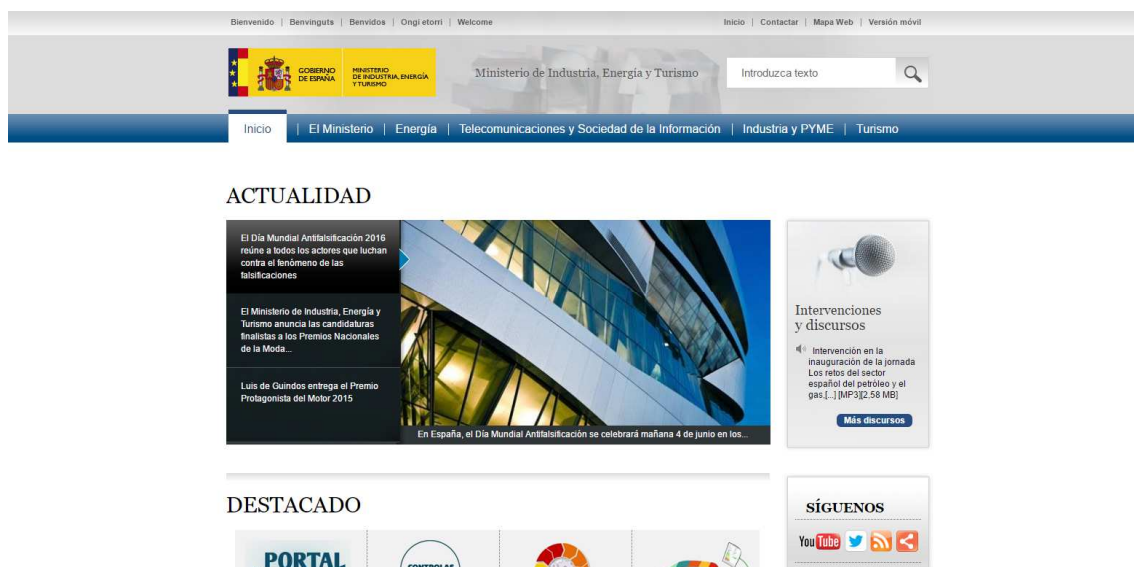


Figura 16: Página web de Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Es una página perteneciente al gobierno de España donde se puede encontrar información sobre la eficiencia energética, los certificados de eficiencia para los edificios, una serie de documentos informativos y ayudas a las PYMES del sector de la energía.

- Interempresas



Figura 17: Página web de Interempresas

Interempresas es la plataforma líder en industria en España. Tiene un millón de visitas mensuales y más de 400.000 profesionales registrados. Contempla muchos sectores de la industria, entre ellos el de cerramientos y ventanas. Entre sus ventajas destaca la creación de ferias virtuales en las que se puede conocer a todos los profesionales del

sector así como publicar artículos sobre el presente y el futuro del sector y estar en continuo contacto con las novedades de la carpintería.

3. Revistas del sector

Las revistas del sector de la carpintería suelen ir dirigidas a los profesionales del mercado, ya que publican novedades y estadísticas y noticias sobre distintos mercados en los que el cliente no está interesado o no entiende de la materia. Además de la carpintería, suelen incluir novedades de otros sectores relacionados como la eficiencia energética o el mundo de la construcción. Hay revistas que tienen una gran tirada y un público seguidor de las novedades que se publican.

Las revistas del sector que más destacan dentro del territorio nacional son:

- Novoperfil



Figura 18: Revista Novoperfil

Se trata de una revista de tirada nacional líder en ventanas y cerramientos, enfocando su contenido a novedades y a noticias de empresas del sector. Se publica mensualmente.

- Ventanas y puertas



Figura 19: Revista Ventanas y puertas

La revista Ventanas y puertas es muy similar a la revista Novoperfil. Sin embargo, esta revista publica novedades sobre el mundo de la carpintería de puertas además del de ventanas. Presentan nuevos productos, avisan de las previsiones futuras y publican únicamente en España. No obstante, no tiene la tirada nacional que tiene Novoperfil y se publica bimensualmente.

- Energía de hoy



Figura 20: Revista Energía de hoy

Dirigida a Empresas y profesionales del sector de las energías renovables, arquitectura bioclimática, ahorro y eficiencia energética, medioambiente y sostenibilidad. Entre todos estos sectores se encuentra el de la carpintería. Cuenta con el apoyo de IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía). Es de tirada nacional y se publican mensualmente.

- Rehabitec



Figura 21: Revista Rehabitec

Es una revista especializada orientada a la rehabilitación integral de edificios y viviendas, desde la construcción y reformas, iluminación, aislamiento, climatización, saneamiento, seguridad, accesibilidad o diseño, hasta los sistemas domóticos de gestión y control, las energías renovables o la eficiencia energética. Está dirigida a profesionales y técnicos, como arquitectos, ingenieros, aparejadores y arquitectos técnicos, constructores o promotores. Es de tirada nacional y se publica bimensualmente.

4. Ferias

Las ferias son un punto de encuentro para todos los agentes económicos del mundo de la carpintería y reformas: empresas, clientes y proveedores del sector.

En las ferias se combinan la experiencia, las tendencias y las tecnologías novedosas utilizadas en el sector. Suelen ser periódicas y cambian de sede en cada edición. Sin embargo, las más importantes suelen ser anuales en Madrid o en Barcelona.

El asistir a estas ferias puede ser muy positivo para la promoción de una empresa. No sólo se presenta la marca al sector, sino que además se conocen sus novedades y proyecciones.

Tienen también gran importancia las ferias europeas y ferias de países donde el sector de la carpintería PVC va un paso por delante, como por ejemplo los países escandinavos y Alemania. En dichas ferias se recogen las nuevas tendencias tanto en el diseño como en la tecnología, sirviendo como base para la siguiente temporada en el ámbito nacional.

Entre las ferias celebradas en España destacan:

- VETECO

El próximo 25 de octubre de 2016 el recinto de Madrid, IFEMA, albergará VETECO 2016, o lo que es lo mismo, el Salón Internacional de la Ventana y el Cerramiento Acristalado. VETECO es una de las ferias líderes en Europa para esta industria, donde los principales fabricantes y distribuidores presentarán sus ofertas en ventanas, fachadas ligeras, vidrio, maquinaria y herrajes y accesorios. En esta edición además se sumará el sector de Protección y Control Solar.

Asistir a esta feria incluye las siguientes ventajas:

- Obtener toda la información de la oferta comercial especializada existente en el mercado español e internacional, bajo un mismo techo y concentrado en 4 días de trabajo.
- Programar reuniones con actuales y potenciales proveedores.
- Visitar y fortalecer relaciones comerciales con actuales proveedores.
- Analizar y comprobar directamente las características del producto/servicio de posibles nuevos proveedores.
- Comparar directamente las características de toda la oferta especializada.
- Lugar idóneo para comprobar las tendencias del sector y de consumo.
- Buscar y conocer novedades, tecnologías y servicios.
- Oportunidad de asistir a congresos, seminarios y actos paralelos, que son fuente indiscutible de información sobre las tendencias y evolución del sector.
- Cerrar acuerdos de distribución de productos/servicios.
- Ofrecen la información necesaria para evaluar las posibilidades de una participación futura como expositor.

- CONSTRUTEC

CONSTRUTEC 2016, o Salón Internacional de Materiales, Técnicas y Soluciones Constructivas, se celebrará en las instalaciones del recinto ferial de IFEMA (Madrid). En la edición de este importante salón de la construcción, que se ha convertido en uno de los más importantes a nivel nacional, se mostrarán las últimas novedades aplicadas al

sector de la construcción, entre las que se encuentran la rehabilitación y la reforma, que adquieren un creciente peso en el sector.

Son tres días de feria para hacer negocios con empresas, proveedores y clientes del sector, ahorrando tiempo y dinero en visitas y generando un buen ambiente entre las partes. Es una cita ineludible para quienes quieran consolidarse en el mercado.

5. Otras Instituciones

Para el buen funcionamiento de la empresa será importante tener en cuenta las diferentes instituciones relacionadas con el sector. Éstas pueden ser instituciones gubernamentales, locales o asociaciones. Las principales instituciones del sector son las siguientes:

- ASOVEN

ASOVEN PVC es la primera y única asociación que hay en España con el objetivo primordial de fomentar la utilización de la ventana de PVC. Se fundó en 1998 y después de asentarse y posicionarse como asociación activa en estos años, se encuentra en una etapa de ampliación y dinamismo. Actualmente ASOVEN PVC está formada por 100 asociados, divididos entre varios sectores:

- Las siguientes firmas extrusoras de perfiles de PVC: DECEUNINCK, GEALAN, PROFINE - Kömmerling, REHAU, SCHUCO y VEKA.
- Las siguientes firmas de herrajes: MACO, LAVAAL PROCOMSA, VBH, ROTO y WINKHAUS.
- Las siguientes firmas de persianas: GIMENEZ GANGA, PERSYCOM, LA VIUDA, PERSAX y PERFILES PLECK.
- Las siguientes firmas de acristalamientos: GUARDIAN y CLIMALIT PLUS, que es el patrocinador de ASOVEN.
- Empresas fabricantes, distribuidoras y profesionales del sector de la carpintería de PVC repartidas por todo el territorio nacional.

Los objetivos de ASOVEN son los siguientes:

- Desarrollo del mercado de la ventana de PVC, tanto en obra nueva como en el de rehabilitación.
- Potenciación de la innovación y el desarrollo tecnológico necesarios para la valoración correcta de las prestaciones que aportan las ventanas de PVC en el ahorro energético.
- Anticipación a las evoluciones y tendencias del mercado de la carpintería para adecuar las empresas a las exigencias del mercado.
- ASOVEN PVC es un lugar de encuentro y conexión con otros profesionales y de seguimiento de las reglamentaciones técnicas y jurídicas. Constante

presencia en los eventos y salones profesionales que afectan al mercado español.

- ASEFAVE

La Asociación Española de Fabricantes de Fachadas Ligeras y Ventanas es una Asociación de ámbito nacional, abierta a los fabricantes de ventanas de todo tipo de material y a los que aportan componentes para su elaboración.

Su principal objetivo es aunar esfuerzos en defensa de la calidad del producto (ventanas, fachadas ligeras, persianas y sus componentes) y ser un organismo de coordinación para reivindicar los intereses del sector y de las empresas asociadas.

ASEFAVE es el interlocutor de carácter técnico con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y del Ministerio de Fomento, para la elaboración de reglamentos y normativa (Código Técnico de la Edificación, Instrucción para la puesta en práctica del Marcado CE de ventanas y puertas peatonales exteriores, etc.).

ASEFAVE está colaborando activamente en los Planes RENOVE de Ventanas con las distintas Comunidades Autónomas, así como con los Colegios Profesionales de Arquitectos y con el Consejo Superior de Colegios de Arquitectos en las labores de formación a técnicos.

Es importante destacar la labor informativa que ASEFAVE realiza a sus miembros, consciente de que una de las carencias del sector es precisamente la poca información sobre normas, exigencias, reglamentos y otros temas importantes.

Finalmente, son dos los objetivos fundamentales que ASEFAVE persigue; por una parte, la elevación del nivel de calidad de los productos incluidos en su campo de actividad y por otro, la mejora de la profesionalidad de los que trabajan en el sector para que puedan dar respuesta a las nuevas tecnologías y a las mayores exigencias de calidad.

- IDAE

El Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, IDAE, es un organismo adscrito al Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Secretaría de Estado de Energía, de quien depende orgánicamente.

IDAE lleva a cabo acciones de difusión y formación, asesoramiento técnico, desarrollo de programas específicos y financiación de proyectos de innovación tecnológica y carácter replicable. Así mismo, el Instituto lidera una intensa actividad internacional en el marco de distintos programas europeos y de cooperación con terceros países.

En el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía se ha elaborado una base de datos que contiene información sobre empresas de eficiencia energética con el fin de facilitar el conocimiento de éstas.

Pueden formar parte de esta base de datos de Empresas de servicios energéticos (ESCOs) las personas físicas o jurídicas que proporcionen servicios energéticos, en las instalaciones o locales de un usuario, y que afronten cierto grado de riesgo económico al hacerlo. Todo ello, siempre que el pago de los servicios prestados se base, ya sea en parte o totalmente, en la obtención de ahorros de energía por introducción de mejoras de la eficiencia energética y en el cumplimiento de los demás requisitos de rendimiento convenidos.

De todas las “P’s” descritas anteriormente, la publicidad y promoción tal vez sea la más importante de todas, especialmente en los inicios de una empresa. La capacidad para captar clientes desde un principio será necesaria para que la empresa pueda sobrevivir durante los primeros meses.

Por ello se le dará una especial importancia, haciendo el mayor esfuerzo por llegar a los clientes potenciales, y siendo siempre conscientes de a qué tipo de público podrían interesar los productos y servicios de la empresa. Para ello, se debe analizar el marketing que aplicaría la empresa.

Window World se centraría en explotar el marketing directo, que es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo. Difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo en el punto de venta, sino que, por el contrario, se envía directamente al consumidor.

El marketing directo tiene como ventajas principales su método rápido y económico de llegar al consumidor y su forma directa de hacerlo, por lo que es más efectivo en comparación que otros medios.

Los recursos que usará la empresa para llevar a cabo el marketing directo serán los siguientes:

- E-Mail (correo electrónico)

La publicidad por correo electrónico es un tipo de marketing directo que utiliza este canal electrónico para llevar el mensaje de la empresa al público. Es rápido, eficiente y no supone ningún coste. Sin embargo, el envío de esta publicidad debe estar consentida por el destinatario, ya que si no se podría considerar spam (correo no deseado). Para poder obtener estos permisos, la web de la empresa tendrá una opción para poder inscribirse a las noticias y novedades de la misma y por tanto el cliente dará su aprobación a esos correos electrónicos. A partir de aquí se creará una base de datos

para poder realizar de forma correcta este tipo de recurso de marketing, haciendo llegar a todos los interesados los correos electrónicos y de manera correcta para no abusar de ello. Por otro lado, también se podría alquilar un servicio de base de datos con el objetivo de poder llegar así al público potencial, que desde el primer momento serán vecinos del barrio de Salamanca.

- Venta directa

Se trataría de la comercialización del producto yendo a los clientes y mostrando el producto y sus características en su propia casa. Esta opción no será muy utilizada debido a los problemas de logística del producto. Sólo se usará como manera de crear atención hacia el producto o de focalizar la venta a un determinado cliente.

- Presencia en ferias del sector

Una manera de introducirse en el sector es que la empresa visite una de las ferias del mercado explicadas anteriormente. Da la casualidad que las principales ferias son en Madrid, lo que supone un ahorro en los gastos de transporte.

Las visitas a estas ferias ayudarán a la empresa a continuar aprendiendo y añadiendo nuevos elementos de exclusividad y diferenciación, que puedan ayudar al posicionamiento de la empresa en el sector. Además, el contacto con grandes empresas puede servir para crear nuevas colaboraciones a mejor precio o fortalecer relaciones anteriores con los proveedores.

Como se ha dicho anteriormente, Window World va a intentar promocionarse especialmente en Internet que, al estar creciendo a un ritmo frenético, ofrece muchas posibilidades distintas de publicidad:

➤ PÁGINA WEB

La página web será la gran apuesta de la empresa para la publicidad. El sitio web se creará a coste cero y no tendrá ningún coste adicional por mantenimiento. La mayoría de empresas del sector tienen página web, pero no tienen un buen mantenimiento y en ocasiones parece que están en desuso. Window World quiere que la página web destaque por encima de todas y tener esa ventaja sobre el resto.

El sitio ha de ser simple, claro, interactivo y que dé la sensación de estar en continuo cambio. La página web contará con una sección donde se presenten los distintos tipos de productos ofertados, una descripción más detallada de la empresa, proyectos y obras ya realizados, una zona de contacto y solicitud de petición de presupuestos, links a todas las redes sociales de la empresa (Facebook, Twitter, LinkedIn) y un link al blog personal de la empresa donde se publicarán noticias y novedades de la carpintería.

➤ REDES SOCIALES

El marketing en las redes sociales es muy importante debido a su bajo coste y gran impacto. Existen varias redes sociales desde las cuales se podría informar sobre la empresa y conseguir que algunas personas lo difundieran.

Las redes sociales aparecieron hace 10 años, y desde entonces se han convertido en herramientas de comunicación entre cualquier persona. En un principio su labor era simplemente conectar con gente de cualquier lugar del planeta; sin embargo, han ido evolucionando y actualmente tienen infinidad de usos. Entre ellos está la promoción de empresas, ya que las redes sociales permiten conocer los rasgos característicos de la gente que está interesada en una empresa y, por lo tanto, conocer mejor las preferencias del posible cliente y desde donde se produce el mayor número de visitas.

Además, Window World podría informarse por redes sociales de las novedades del sector y estar en continuo contacto con las grandes empresas y proveedores. Del mismo modo, también puede estar en contacto con los clientes y resolver cualquier duda que tengan o preguntarles por su mantenimiento y servicio.

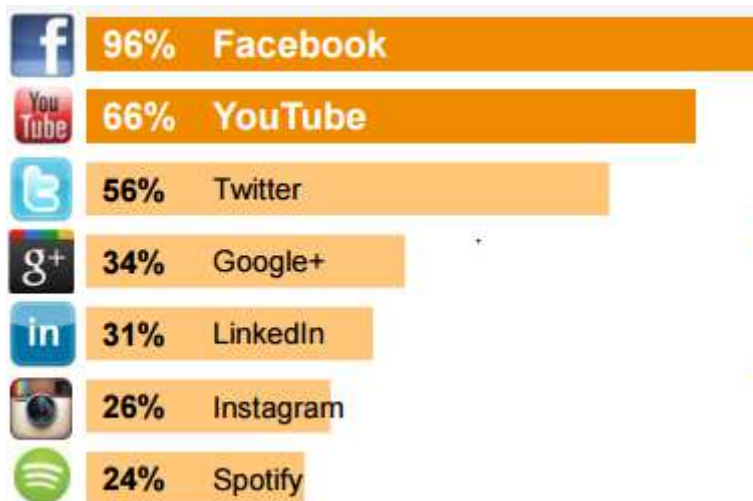


Figura 22: Redes sociales más utilizadas. Fuente: IAB

Según un estudio del IAB, 14 millones de internautas entre 14 y 55 años son usuarios de redes sociales. Teniendo en cuenta la figura anterior, la empresa creará perfiles en algunas redes sociales.

- Facebook

Es la red social más poderosa actualmente, no sólo a nivel de usuario, sino a nivel publicitario de grandes marcas y eventos, así como con presencia de miles de empresas de todos los sectores.

Los servicios de la empresa están enfocados directamente al cliente, con su mayor personalización y calidad de productos, por lo tanto, es indispensable tener relación con ellos, así como buscar clientes nuevos.

Cada 20 minutos más de un millón de links se comparten en Facebook y se publican más de 10,2 millones de comentarios. Además, los usuarios españoles dedican de media 4 horas y media a visitar Facebook cada semana. Si se tiene una sólida presencia en Facebook, la empresa formará parte de estas conversaciones y tendrá acceso al marketing de boca en boca más potente: las recomendaciones entre amigos y conocidos.

Window World utilizará Facebook para establecer lazos con proveedores del sector, empresas de otros sectores con la intención de formar sinergias, así como con toda la cartera de clientes para realizar su seguimiento y, por qué no, que sus contactos conozcan a la empresa a través de esta red social.

- Twitter

Twitter es un servicio gratuito que permite lanzar mensajes de hasta 140 caracteres para contar o compartir lo que se desee. Este servicio de difusión instantánea de información cuenta con más de 500 millones de usuarios y el sector de la población que más crece es el de mayores de 55 años. El 79% de usuarios de redes sociales de esta edad tiene cuenta en Twitter. Se calcula que aproximadamente cada día salen a la luz 400 millones de tuits.

Las aplicaciones son numerosas, pero principalmente se debe utilizar como un nuevo canal de comunicación entre la empresa y los clientes, ya sea como servicio de atención al cliente, para comunicar el lanzamiento de nuevos productos, promocionar ofertas puntuales o para conocer más sobre los clientes con el fin de poder adaptar aún mejor los productos y/o servicios para ellos.

- LinkedIn

LinkedIn será la tercera red social de la empresa. Es mucho más pasiva que las otras dos, por lo que no se utilizará tanto como Twitter y Facebook. Sin embargo, LinkedIn se está convirtiendo en la red social profesional más demandada y donde están apareciendo grandes oportunidades de negocio.

El principal atractivo de LinkedIn es su capacidad para hacer contactos a nivel profesional. Es el escenario ideal para practicar networking. Los grupos son la herramienta perfecta para compartir intereses e inquietudes en torno a un mismo sector.

La presencia de las empresas en este medio es especialmente necesaria para obtener visibilidad y fomentar las oportunidades de negocio. Más de 3 millones de marcas han registrado su perfil de empresa y Window World no será excepción.

Algunas de las ventajas que ofrece LinkedIn para las empresas son:

- Permite acceder a información más detallada de potenciales empleados.
- Permite conocer otros datos de un candidato que no salen en su currículum vitae, y así tener más información para realizar los filtros correspondientes.
- Promueve el networking.
- Permite contactar con nuevos clientes y proveedores.
- Potencia el branding de la empresa.
- Ayuda a la gestión de la reputación online corporativa.
- Permite integrar funcionalidades de otras redes sociales, tales como Facebook o Twitter, donde la empresa ya tiene creadas sus cuentas.

Para realizar un buen uso de las redes sociales, la empresa seguirá las siguientes pautas:

1. Llegar a nuestros clientes, así como buscar los clientes potenciales. Con el objetivo de tener cada día nuevos seguidores hay que realizar acciones en la web como actualizaciones periódicas, ofertas o publicar datos del sector.
2. Relacionarse con los profesionales del sector. Estar al tanto de nuevas tendencias a través de Facebook y Twitter.
3. Punto de referencia. Para que la empresa sea una referencia para los demás profesionales o clientes del sector hay que generar y compartir información actualizada y veraz, para aumentar la credibilidad de cara al público y al mercado.
4. Escucha activa y monitorización: Hay que estar pendiente de lo que ocurre alrededor de la empresa y de lo que se dice de ésta. Esto se puede hacer mediante las notificaciones, así como a través de las menciones, tweets y retweets.
5. Comunicación con los clientes. Una de las maneras más fáciles de contactar con el cliente es contestar a cualquier duda casi instantáneamente a través de las redes sociales.
6. Seguimiento de clientes y proveedores. En todas las redes será muy importante tener una gran cantidad y variedad de contactos.
7. Recompensa. A través de las redes sociales, la empresa también podrá informar a sus clientes de ofertas, promociones o productos nuevos. Las redes sociales serán un gran canal para lanzar una nueva campaña o nuevas promociones.

➤ BLOG

El objetivo del blog es ser transparentes de cara al público de forma que pueda acceder fácilmente a la información, mediante noticias, fotos y videos.

Muchas empresas tienen un blog externo a la página web. En el caso de Window World, el blog se encontraría dentro de la página web, ya que tendrá un acceso directo en la página principal. El blog se actualizará cada semana y en él se publicarán noticias, encuestas, novedades del sector o trabajos de la empresa o del sector. A diferencia de los blogs de los competidores, el blog de la empresa estará en continua actualización y cada semana habrá información nueva. También se habilitará un foro donde los usuarios registrados podrán discutir, recibir consejos sobre los productos de la empresa y dejar su opinión sobre ella. Esto sería positivo para la promoción de la compañía, ya que da la sensación de ser una empresa transparente y que fomenta la interacción con los clientes.

➤ IMAGEN CORPORATIVA

El nombre de la empresa, como se ha podido comprobar a lo largo del proyecto, será el de “Window World”, mientras que su eslogan será “A green, clearer view”.

El nombre de la empresa quiere transmitir los deseos de la empresa: un mundo lleno de ventanas eficientes que mejoran la calidad de vida y es beneficiosa para el medio ambiente. Además, se ha utilizado un nombre en inglés para dar más presencia a la empresa y jugar con la aliteración de la uve-doble. El nombre de la empresa también llama la atención rápidamente y consigue que se sepa a qué sector pertenece la misma.

Por otro lado, el eslogan también es en inglés y amplía algo más la impresión que el nombre de la empresa da a priori. Con la palabra “green”, no solo se caracteriza la empresa como una distribuidora de ventanas, sino que además da la importancia del uso de ventanas ecológicamente viables. Las palabras “clearer view” representan lo que la empresa quiere: no solo lograr un cambio de ventanas para ver mejor, sino que también cambie la percepción y la “visión” de los clientes para no contaminar tanto el medioambiente.

VII. PLAN DE OPERACIONES

7.1 INTRODUCCIÓN

En el plan de operaciones se detallarán todos los servicios que la empresa realiza y cómo desarrolla todas las actividades previas y posteriores a la prestación de esos servicios.

Se partirá de un pequeño esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrarán con mayor detalle los distintos procesos de prestación de los servicios que se ofrecen y de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad (inmobiliario, productos informáticos...) como para el aprovisionamiento de materiales y artículos de alto diseño.

A continuación, se muestra el plan general a seguir por la empresa desde su creación.

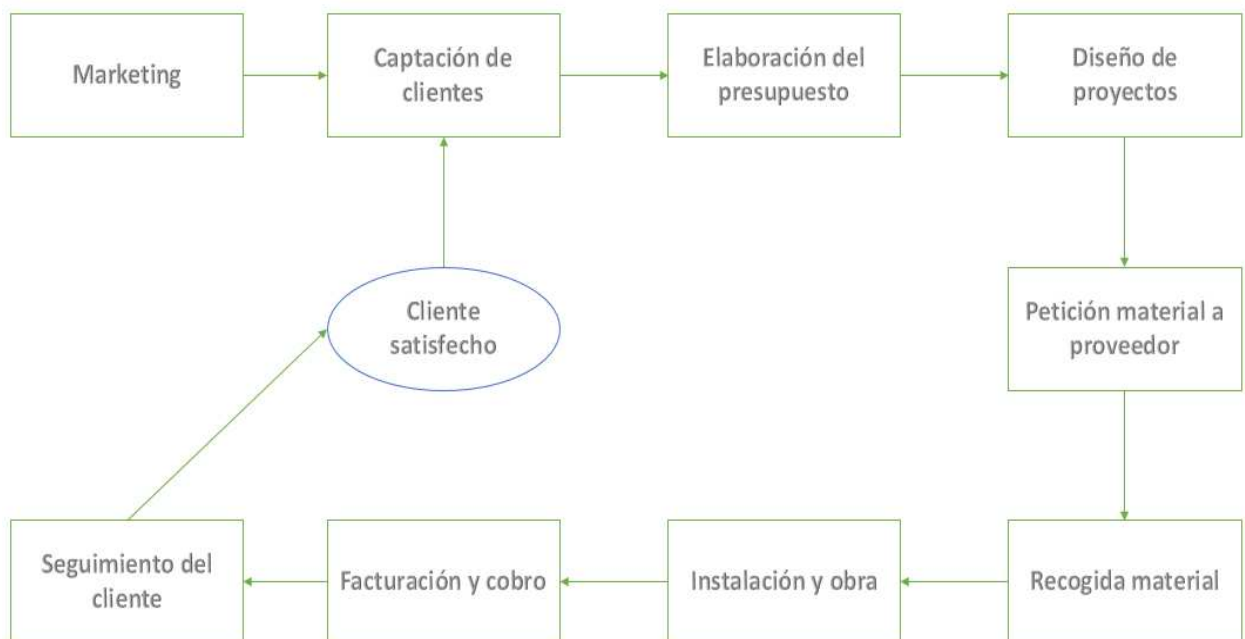


Figura 23: Plan General de Operaciones

En el capítulo de operaciones también se estudiará la localización de la empresa, así como se efectuará un análisis de los mejores proveedores a los que acudir, según el tipo de producto a emplear.

7.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El local de la empresa estará situado en la calle Príncipe de Vergara 28, en la ciudad de Madrid, en el barrio de Salamanca, donde se realizarán los diseños de los proyectos de carpintería y se atenderá personalmente a los clientes que acudan al local, ya sea para solicitar servicio o para recibir asesoramiento y consejos. También desde el local se gestionarán todos los pedidos a proveedores.

Se ha elegido el barrio de Salamanca en Madrid por los siguientes motivos:

- Es un barrio grande, con edificios con más de 100 años de antigüedad y en muchos de ellos las ventanas no han sido nunca sustituidas. Además, se trata de un barrio cuyos habitantes tienen un gran poder adquisitivo.
- El barrio de Salamanca está situado en pleno centro de Madrid, colindante con otros barrios con muchos clientes potenciales como Centro, Chamberí, Retiro o Chamartín.
- Tiene buena comunicación con el resto de la ciudad ya que hay una buena conexión con la M-30 y la A-2
- El fácil acceso a la M-30 permite a los trabajadores desarrollar los servicios de la empresa en localidades más lejanas como Alcobendas, La Moraleja, Pozuelo o Aravaca. Además, tiene buena conexión con el proveedor, en Alcalá de Henares.

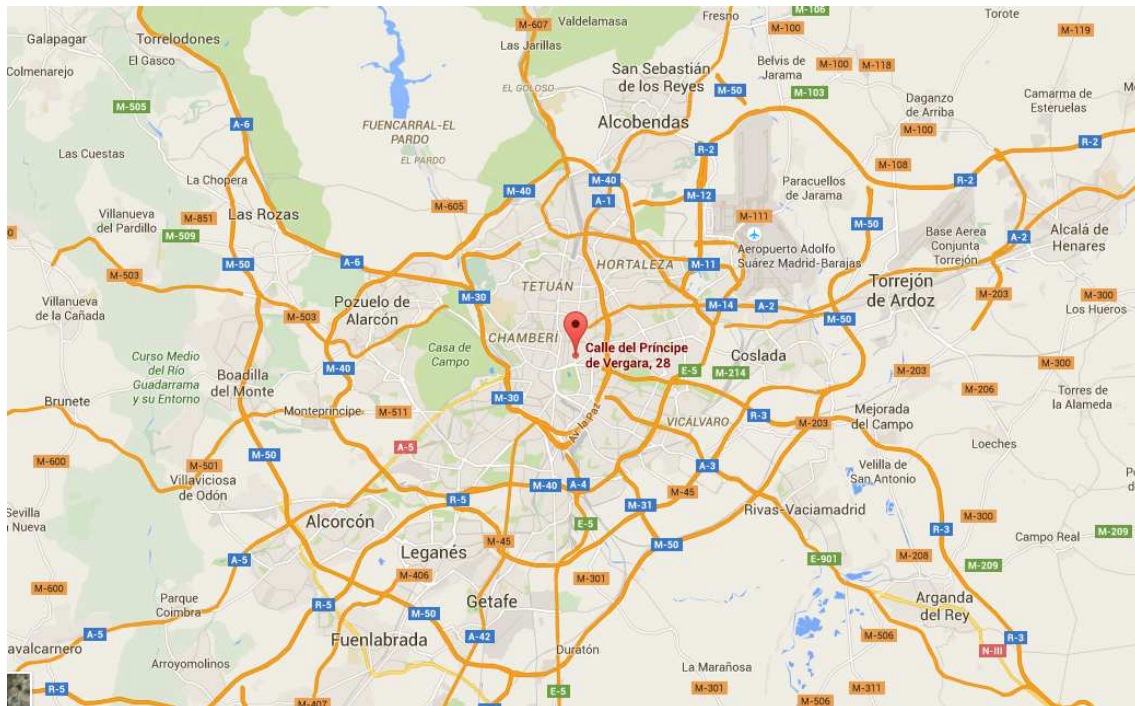


Figura 24: Localización del local en la Comunidad de Madrid

Dentro del barrio de Salamanca se ha elegido la calle Príncipe de Vergara por diversas razones:

- Es una calle muy transitada, miles de personas pasan cada día por ella. Además, la tienda está muy cerca de otras calles con mucho tránsito como Goya, Alcalá, Serrano o Velázquez.
- No existe ninguna tienda alrededor con los servicios que se van a ofertar. Da la casualidad de que la zona donde va a estar la tienda está repleta de edificios

antiguos cuyas ventanas no protegen del ruido proveniente del tránsito que se origina en las calles mencionadas anteriormente.

- La tienda tiene una buena localización, cerca de 4 paradas distintas de metro y 6 de autobús.

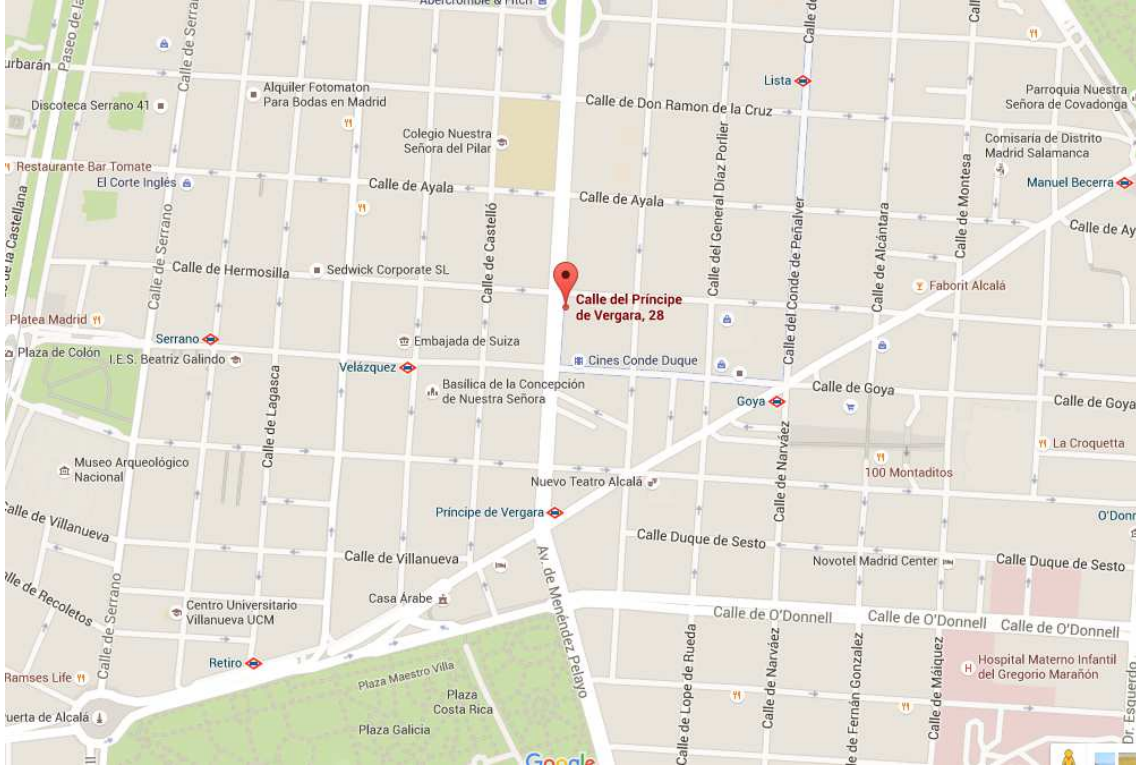


Figura 25: Localización del local en el barrio de Salamanca

Las características del local son las siguientes:

- Precio: 600 €/mes
- Tamaño: 42 m² (Fachada de 5 a 8 metros de hormigón)
- Precio del metro cuadrado: 14,29 €/ m²

7.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En este apartado se describirán paso a paso los procesos llevados a cabo para los distintos servicios ofertados por la empresa, incluyendo el mantenimiento de las ventanas.

Por otro lado, y pensando en el futuro de la empresa, se estudiará cómo se podría abordar una petición de servicio de las administraciones públicas y cómo se ejecutaría la prestación de esos servicios.

Como ya se ha comentado antes, Window World sólo ofrecerá productos personalizados, ya que no existen dos ventanas iguales en diseño o dimensión. Por tanto, no habrá venta de productos de segunda línea o estándar.

➤ PRODUCTOS DE PRIMERA LÍNEA: PRODUCTOS DE DISEÑO

La principal característica de esta línea de productos es que el cliente decide cómo va a ser el producto final. Se ha dicho anteriormente que en una reforma de ventanas el cliente tiene que ser el ideólogo de la obra. En el momento en que el cliente sabe lo que quiere y pide el presupuesto, la empresa únicamente proporciona las herramientas, los instrumentos y la mano de obra para llevarla a cabo.

En esta línea de productos y servicios el cliente tiene la palabra, es su idea la que hay que plasmar con los mejores materiales y las mejores técnicas para su hogar u oficina. En esta línea cada proyecto será único, no habrá otro igual. Esta exclusividad dará un alto valor añadido a la línea de productos, destinada a clientes exclusivos a los que les guste tener su casa ambientada a su imagen y semejanza.

La metodología a seguir por Window World para realizar proyectos de esta línea será la siguiente:

1. El cliente solicita un presupuesto inicial y orientativo en la tienda, online o por teléfono.
2. La empresa calcula el presupuesto que pide el cliente y se lo hace llegar. Si el cliente está de acuerdo con esa aproximación, la empresa le hará una serie de preguntas para conocer mejor su idea para poder pensar qué productos son los más convenientes para el cliente. Además, la empresa podría ir al lugar donde se va a hacer la reforma para tomar medidas, hacer fotografías y el estudio del lugar con el objetivo de hacer más realista el presupuesto. También se sugerirán al cliente productos y servicios más demandados por otros clientes, así como se expondrán las últimas tendencias en carpintería si pudieran casar con la idea que tiene el cliente. Además de su idea hay que preguntarle el plazo de tiempo que querría para tener acabada la instalación, así como las horas en las que se pueda trabajar en el lugar de la reforma para estudiar la disponibilidad y tratar de cuadrar el plazo de tiempo esperado con el que el proyecto estaría terminado.
3. La empresa estudiará todas las opciones que tiene, teniendo en cuenta las preferencias del cliente y los plazos del proveedor para hacer un presupuesto definitivo, que se envía por correo electrónico o en persona si el cliente lo considera oportuno. Este proceso se repetiría hasta que el cliente aceptase el presupuesto que la empresa le ofrece.
4. Una vez que el cliente haya aprobado el presupuesto, el diseño de la reforma y los plazos de la obra, la empresa comienza la preparación de la reforma, poniéndose en contacto con la empresa proveedora y fabricante y haciendo el pedido aprobado por el cliente. La empresa también da un plazo a la empresa fabricante para producir las ventanas.

5. Cuando el producto ya está fabricado, el fabricante avisa a la empresa de que su pedido ya está completado y listo para recoger. La empresa se pone en contacto el cliente para concertar una fecha para el cambio de ventanas y el tiempo de duración de la obra. Además, la empresa contacta con la empresa de instalación subcontratada para recoger el material e instalarlo el día que el cliente ha acordado.
6. Se lleva a cabo la obra, que no suele durar más que unas horas por lo general. Tras finalizar la obra, la empresa se ofrecerá para seguir con el mantenimiento de las ventanas del cliente, así como para un asesoramiento continuo a través de la página web. La empresa conservará el mantenimiento, pero sin tener que acudir al local para realizar el seguimiento. Solo acudirá en caso de deterioro o fallo de alguno de los productos para sustituirlos. Con este tipo de mantenimiento, el cliente quedará satisfecho y posiblemente podrá recomendar la reforma a algún conocido que requiera del mismo trabajo
7. Se pedirá permiso al cliente para poder colgar en la web las fotos de las ventanas antes y después de la intervención llevada a cabo.

En el siguiente esquema se puede observar de manera resumida la metodología del desarrollo del proyecto:

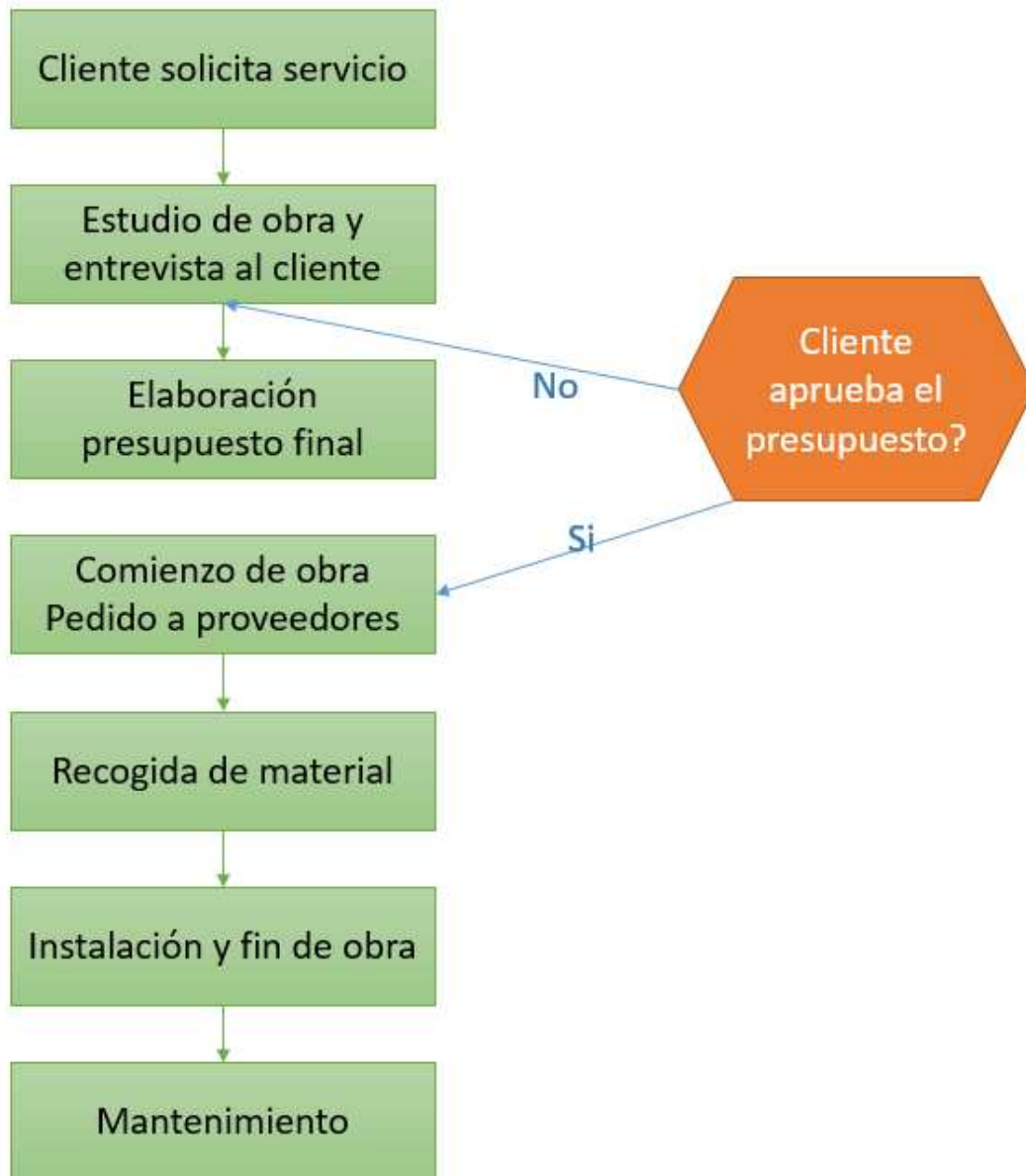


Figura 26: Metodología de desarrollo de proyecto

➤ PROCEDIMIENTO PARA TAREAS DE CONSERVACIÓN

Una vez analizados los servicios ofertados por Window World, se estudiará también la forma de operar durante el mantenimiento. Los pasos a seguir para el mantenimiento son muy similares para un producto nuevo, aunque hay pequeñas diferencias. Son los siguientes:

1. Al cabo de 2 meses después de la instalación, la empresa se pondrá en contacto con el cliente para hacer una visita de inspección y de seguimiento.
2. Si el cliente acepta, la empresa irá al lugar de la instalación para realizar un estudio rápido y fiable de los productos instalados y ver que las ventanas tienen un comportamiento eficiente. También se hará un pequeño ensayo de rentabilidad para ver si los cálculos estimados al hacer la obra son reales.

3. En caso de que la visita de inspección resultase satisfactoria, la empresa sólo acudiría al lugar de la obra si el cliente lo solicita. Si se trata de algún problema de fácil solución, se acudiría en el acto. Por el contrario, si se necesita material nuevo habría que ponerse en contacto con los proveedores y con los instaladores.
4. Una vez se tengan los recursos necesarios, los instaladores recogerán el material del fabricante y realizarán los cambios en la obra.

En el mantenimiento del proyecto se pondrá una atención especial, ya que un cliente contento siempre hará crecer a la empresa, y de esta manera se mostrará que Window World es de confianza 100% y que, ante problemas, acude con rapidez para causar las menores molestias al cliente.

Este servicio de mantenimiento tan activo se justifica porque, como se ha analizado anteriormente, los productos PVC o de ventanas en general son muy fiables y por lo tanto pocas veces necesitarán mantenimiento.

En el siguiente esquema se puede analizar de manera resumida la metodología de mantenimiento ofrecida por la empresa:

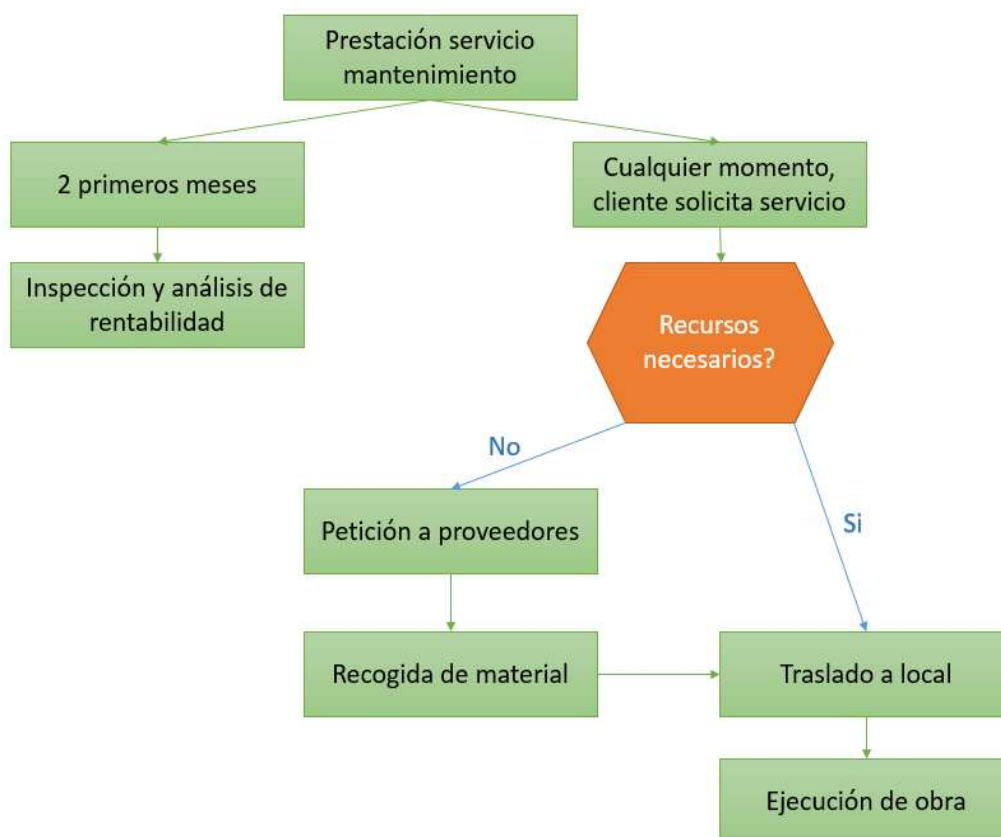


Figura 27: Metodología de desarrollo de mantenimiento

Una vez explicados los distintos procesos que ocurren en la empresa dependiendo del servicio que está ofreciendo, es necesario hablar de procesos que pueden suceder en el futuro.

Aunque se ha comentado anteriormente que a corto plazo la empresa no entraría en concursos públicos, ya que se trata de una empresa pequeña y desconocida para las instituciones públicas, pensando en el futuro de la empresa, se planteará cómo abordar una petición de servicio para las administraciones públicas y cómo se ejecutaría la prestación de esos servicios.

Para ello la metodología a seguir será la siguiente:

1. En primer lugar, habrá que consultar las convocatorias públicas/ privadas existentes publicadas en el BOE en las que Window World tendría la oportunidad de participar, identificando a los clientes potenciales y las oportunidades de negocio.
2. Si se tiene la oportunidad de acceder a ellos, se analizarán los requisitos establecidos por el cliente. consultando los requisitos técnicos y administrativos expuestos en la convocatoria.
3. Se elaborará una memoria, tanto técnica como administrativa, acorde con lo propuesto en los requisitos y se presentarán las memorias y la solicitud.
4. Se hará un seguimiento de la propuesta presentada.
5. Se esperará la respuesta por parte del cliente. En caso de ser positiva, la empresa firmará un contrato con el cliente y se definirán distintos detalles, aclaraciones o modificaciones que se incluirán en el acuerdo.

En caso de ser negativa, se analizarán los motivos por los cuales ha sido rechazada. Para ello se estudiará el porqué de la adjudicación del servicio a otras empresas. Con esto lo que se conseguirá es conocer mejor cómo trabaja la competencia, intentar solucionar fallos que se hayan tenido en el concurso y mejorar así los servicios ofertados en el futuro.

A continuación, se puede ver esquemáticamente en el siguiente gráfico los pasos a seguir para la prestación de servicios a organismos públicos:

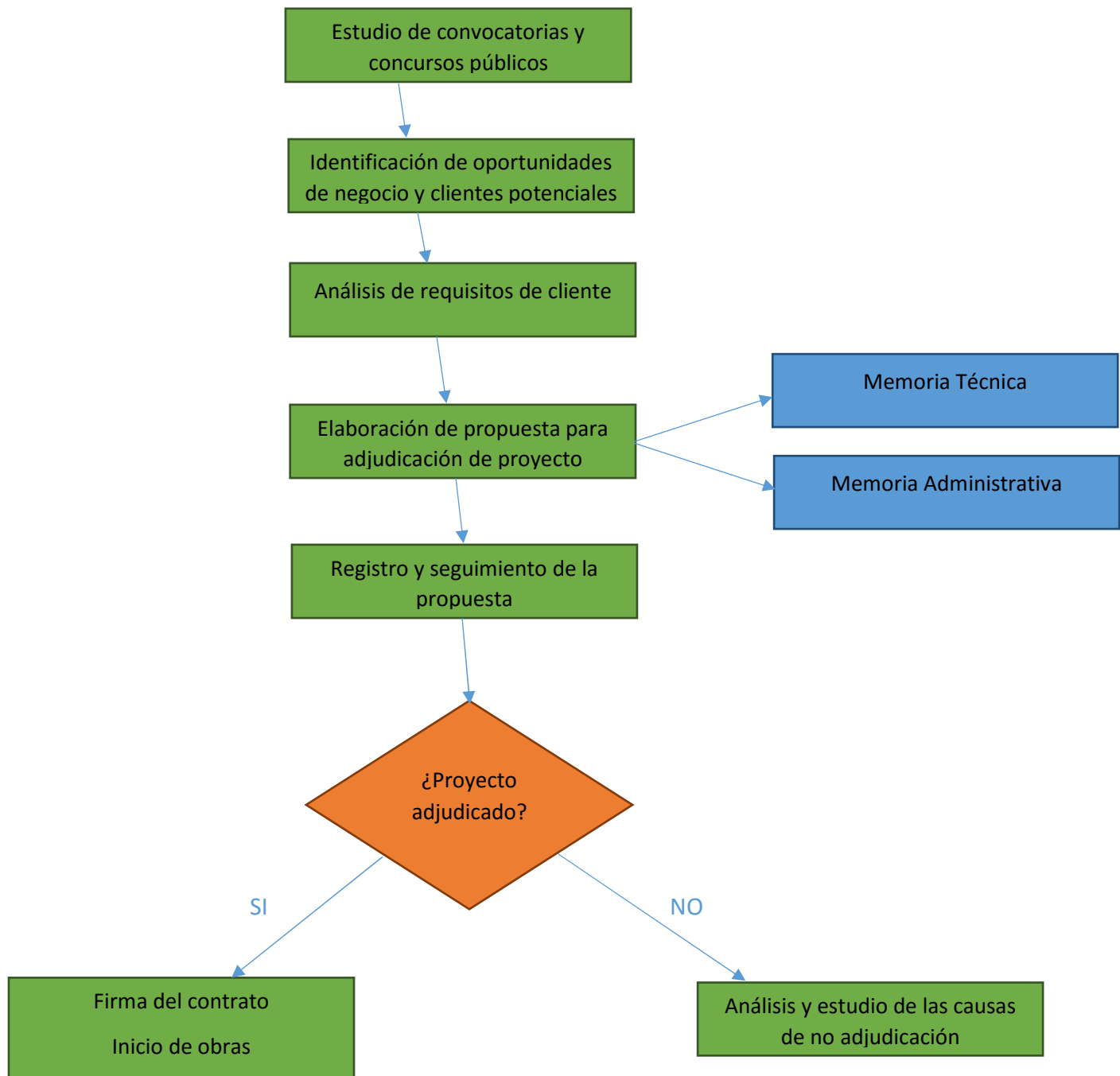


Figura 28: Prestación de servicios a organismos públicos

En caso de que la oferta de la prestación del servicio sea aceptada por el cliente, compañía o administración pública, los pasos a seguir para el desarrollo de los servicios en estas situaciones serán los que siguen a continuación:

1. Análisis de las propias memorias entregadas por la empresa al cliente. En esta etapa se definirán con mayor detalle los requisitos, objetivos y características del proyecto y con ayuda, si procede, del propio cliente.

2. Planificación del proyecto: previsión de los recursos materiales y de operarios en correlación al trabajo a desarrollar. Determinación de la secuencia y de los plazos de tiempo.
3. Diseño y definición de las líneas generales del proyecto, identificando cada una de las actividades a desarrollar para poder alcanzar los objetivos previstos.
4. Ejecución del proyecto acorde a la planificación.
5. Control y seguimiento de las tareas a desarrollar. Control de la maquinaria a usar y del inventario de materiales implicados en la consecución de la obra. Comparación de lo que se lleva realizado a tiempo real en la obra y lo que se había planificado.
6. Evaluación de las posibles desviaciones y calificación de cada una de ellas. En caso de haber desviaciones que afecten en gran medida a la calidad, presupuesto y/o plazo de tiempo de finalización del proyecto han de ser comunicadas directamente al cliente.
7. Análisis de la satisfacción del cliente y mejora continua, cálculo de la rentabilidad del proyecto y resultados de los planes de contingencia y control efectuados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
8. Finalización de la obra. Etapa final del proyecto. Cierre de ficha del cliente.

7.4 PROCESOS DE COMPRA

La empresa invertirá parte de su capital inicial en las herramientas necesarias para la actividad diaria de la empresa. Al ser una empresa puramente distribuidora no se comprarán materias primas o maquinaria, ya que la empresa proveedora se encargará de la fabricación de las ventanas. En el anexo 1 se indican claramente dichas herramientas necesarias, que se pueden dividir en los siguientes grupos:

- Material Informático
- Mobiliario de oficina
- Material de papelería

7.5 PROVEEDORES

En el estudio de los proveedores de productos de paisajismo y jardinería se hará una distinción entre los proveedores de ventanas de PVC y los proveedores de ventanas de aluminio.

1. Ventanas de PVC

- Kömmerling: líder mundial en la producción de perfiles para ventanas de PVC, con presencia empresarial en más de 30 países con fábricas propias, sucursales y delegaciones. Para ellos el éxito de sus distribuidores es un objetivo prioritario y ponen a su disposición todas

las herramientas necesarias para ayudarles a dar un servicio impecable y posicionarlos como líderes del mercado. Kömmerling tiene fábricas en Madrid y la calidad de sus perfiles PVC destaca por encima de los demás competidores.

- Veka: grupo alemán familiar especializado en el desarrollo y fabricación de sistemas de perfiles PVC para puertas, ventanas y persianas. Su estrategia comercial se centra en ofrecer a sus clientes, básicamente los fabricantes de ventanas y las empresas elaboradoras, una amplia gama de productos, un servicio individualizado, que incluye sistemas de perfiles específicos adaptados a cada país, y un extenso know-how para apoyarles en sus proyectos. Su fábrica se encuentra en Burgos.
- Schüco: otra empresa multinacional alemana que lleva más de 25 años en España. Schüco está activo en más de 80 países y ha alcanzado una facturación de 1.425 millones de euros en 2014. Schüco apuesta por sistemas innovadores para ventanas, puertas y fachadas que cumplen con las más altas demandas de diseño, confort y seguridad y establece los nuevos estándares de eficiencia energética. Schüco tiene fábrica en Valdemoro (Madrid).
- Rehau: empresa multinacional alemana afincada en España desde 1986. Gracias a la combinación de un elevado rendimiento en desarrollos y a una fuerte y descentralizada organización de venta y servicio, Rehau forma parte de los mejores proveedores del mercado. Su fábrica se encuentra en Tortosa (Tarragona).
- Deceuninck: fundada en Bélgica en 1937, Deceuninck se establece en España en 1984 comercializando toda la gama del Grupo Deceuninck. Tiene una estructura ágil que brinda soporte comercial, técnico y de marketing a su red de clientes de forma cercana y profesional con el objetivo de apoyar al crecimiento de sus clientes. Deceuninck también brinda soporte técnico a los prescriptores profesionales a través del estudio de soluciones, meticulosos cálculos y directrices de montaje para garantizar un resultado óptimo del proyecto. Su fábrica se encuentra en Borox (Toledo).

2. Ventanas de aluminio

- Indalsu: cuenta con una amplia experiencia en el diseño y desarrollo de productos en aluminio para la arquitectura; fachadas, ventanas y puertas, tanto practicables como de corredera, con y sin rotura de puente térmico. Indalsu tiene unos sistemas modernos y enfocados a una arquitectura cada vez más exigente. Con el objetivo de producir la más alta calidad, INDALSU siempre utiliza tocho de aluminio primario, obteniendo así unos excelentes acabados superficiales. Tiene su fábrica en Caldas de Reis (Pontevedra).

- Finstral: se ha convertido en uno de los líderes europeos en la fabricación de ventanas, puertas y cerramientos. Con sus 14 centros de producción y una plantilla compuesta por unos 1.450 empleados, la empresa garantiza un amplio volumen de producción. Tienen una producción propia de perfiles, vidrios aislantes y elementos, y controlan todo el proceso de fabricación, desde la materia prima hasta las ventanas terminadas. Es capaz de hacer frente, con gran flexibilidad, calidad y detalle, y dentro de plazos de ejecución ajustados, a las diferentes exigencias y necesidades que expresan sus clientes. Su fábrica en España se encuentra en Vallmoll (Tarragona).
- K-Line: es el líder europeo en la fabricación de puertas y ventanas de aluminio a medida. No en vano, facturó más de 250 millones de euros en 2015. K-LINE utiliza en sus carpinterías lo mejor de las tecnologías de aislamiento para responder a los requisitos térmicos y acústicos más exigentes, tanto en obra nueva como en rehabilitación. Ha conseguido concentrar el máximo aislamiento, luminosidad y diseño en el mínimo de material. Su fábrica en España está en Parets del Vallés (Barcelona).

En conclusión a todo el apartado, los listados de proveedores ofrecidos han sido seleccionados entre los que más destacaban por secciones, es decir, además de las empresas seleccionadas, hay más proveedores en el sector.

Los proveedores seleccionados serán válidos para poder realizar el análisis del tipo de productos en el sector de la carpintería. Tras haber analizado a los proveedores, se puede afirmar que, siendo la oferta amplia, no existen a priori elementos diferenciadores en el sector, siendo la mayoría de las empresas proveedoras sustitutivas entre ellas.

7.6 SERVICIO POSVENTA

Se ha hablado a lo largo del proyecto sobre la importancia que va a tener el trato con el cliente para el buen funcionamiento de la empresa. Esa es la característica que Window World quiere conseguir como ventaja competitiva. Por tanto, para lograr la plena satisfacción del cliente es necesario tener un inmejorable servicio posventa.

Muy pocas empresas tienen este servicio, ya que la gran mayoría únicamente tienen la garantía del fabricante como servicio posventa. De los posibles competidores, solo El Mirador PVC tiene el servicio que se quiere ofrecer.

Window World se compromete a realizar para todos los productos vendidos un chequeo para comprobar que la instalación ha sido un éxito y los cálculos energéticos estimados eran correctos. También habrá un servicio de atención al cliente ante cualquier imprevisto o fallo en la instalación. La empresa también dará al cliente una garantía adicional a la garantía ofrecida por el proveedor.

Además, para el resto de servicios prestados, el cliente podrá realizar consultas, preguntas y petición de asesoramiento vía página web, blog o incluso mediante las redes sociales, y se intentará resolver de la mejor forma posible todas las cuestiones que se planteen.

La página web y el blog tienen apartados específicos donde se publicarán fotos de las obras realizadas por la empresa (siempre con el permiso del cliente). También en las redes sociales se publicarán dichas fotos y se intentará ofrecer un seguimiento de una forma más distendida, así como una búsqueda continua de nuevos proveedores y ampliación de la red de contactos, ya que las redes sociales permiten este tipo de actividades de una manera rápida, eficaz y sin coste alguno.

7.7 MÉTODOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA

Para saber si una empresa está aplicando correctamente sus estrategias y tácticas, es necesario utilizar métodos de control que muestren el grado de cumplimiento de las mismas.

Habría que tener en consideración si las desviaciones frente a lo previsto son positivas o si son negativas, pues los planes de control y contingencia serán muy distintos en cada caso.

Para las desviaciones positivas, sólo se tendrán en cuenta cuando se supere la capacidad de atención de la empresa. Esto puede pasar, por ejemplo, si se tienen demasiados pedidos en paralelo y no se puede satisfacer al cliente con la calidad y el plazo previstos. En esos casos, aunque es muy bueno tener varios pedidos encargados, hay que tener en cuenta, y más desde los valores de la empresa, las peticiones del cliente. Se podría considerar el contratar temporalmente a personal para la realización de los proyectos, o si se tiene una tendencia creciente, contratar personal fijo.

Por el contrario, si las desviaciones son negativas con respecto a lo esperado, se deberá actuar cuanto antes para detectar dónde está el problema. Dependiendo de la situación de la empresa, de la magnitud de la desviación y de su importancia se deberá actuar de una forma u otra.

Para comprobar los posibles fallos y desviaciones y así aplicar las medidas correctoras lo antes posible es fundamental tener buen control de los objetivos, de forma que se procederá a la creación de unos KPI's (Key Performance Indicators) para realizar la evaluación continua del estado de los servicios de la empresa. Los KPI's son una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje. Algunos de los KPI a desarrollar podrían ser los siguientes:

- Resultados de ventas (por servicio, por producto).

- Número de servicios prestados
- Ratio de visitas al local
- Número de clientes captados por Internet y redes sociales.

Los métodos de control se irán introduciendo a medida que la empresa vaya penetrando en el mercado y crezca su cartera de clientes. Los nuevos métodos se ajustarán mejor a los nuevos objetivos y estrategias, se optimizarán los que se tengan o se eliminará algún indicador si muestra información redundante o no indica lo que realmente se quiere medir de una manera rápida y eficaz.

Todos estos indicadores se actualizarán cada 3 meses durante el primer año y cuatrimestralmente a partir del segundo año. Se hará esto para tener una mejor visibilidad de la empresa en cada momento y servirá para la valoración de la puesta en marcha de las acciones correctoras oportunas.

Esto, junto con encuestas tras el servicio a los clientes, tanto en persona como mediante Internet (página web, blog, redes sociales...), favorecerán la mejora continua de la empresa.

La mejora continua también se llevará a cabo con una serie de procedimientos y tácticas que se apoyan en las estrategias comerciales y que ayudarán a conseguir los objetivos establecidos a priori, incluso pudiendo anticiparse a las posibles desviaciones en las que se podría incurrir. Algunos ejemplos para planes de acción son:

- Para el producto y servicio: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos servicios basados en las últimas tendencias, mejora de la calidad de los servicios prestados, valores añadidos al producto. Para ello es fundamental la mejora de la relación con los proveedores.
- Para el precio: revisión de las tarifas actuales, estudiar una posible política de descuentos para el segundo año, revisión de la política de precios de empresas competidoras....
- Para los canales de distribución y promoción: además de la apertura de página y blog en Internet, la presencia en las redes sociales y la distribución de octavillas publicitarias, será fundamental la asistencia a ferias y demás eventos del mundo de la eficiencia energética y carpintería y reformas.

VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 INTRODUCCIÓN

Es evidente la importancia que tienen para las empresas y organizaciones una buena gestión de Recursos Humanos y la disponibilidad de un capital humano óptimo. Se dice que el capital más valioso de las empresas es el capital humano. Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados y colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

En este apartado se analizará la estructura que va a tener la empresa y posteriormente se describirán los puestos a cubrir y los requisitos que deben tener los aspirantes, así como las aptitudes que se requieren para cada uno de los perfiles.

Al tratarse de una empresa pequeña, el personal estará más controlado y mejor atendido, respetando sus intereses en cada momento e intentando que todos se sientan partícipes directos del desarrollo de la empresa. Por último, se analizarán las expectativas de crecimiento de futuro con los posibles puestos a cubrir cuando la empresa experimente un crecimiento.

8.2 SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES

En un comienzo, la empresa estará formada por dos trabajadores, que serán los dos socios fundadores.

Estos dos socios serán los encargados de la dirección de la empresa, esto es, definirán los objetivos estratégicos, serán los encargados de desarrollar el plan de marketing y también de administrar y realizar la gestión de la empresa, incluyendo la relación con los bancos, los pagos a proveedores, gestión de cobros, pago de impuestos, etc.

Los socios también serán los encargados de la toma de datos y las entrevistas a cliente. Normalmente esta función la realizará sólo una persona, aunque si el proyecto es de gran magnitud pueden participar ambos si no hay carga de trabajo en esos momentos.

Uno de los dos socios se encargará del contacto con los proveedores. La mayoría de los proveedores ya han sido preseleccionados, por lo que se ocupará de emitir las órdenes de compra y mejorar con el tiempo las relaciones para adquirir los productos a menor coste y en el menor tiempo posible.

El otro socio tendrá como responsabilidad hablar con los instaladores subcontratados. Estará en todo momento en contacto con el jefe de obra de la empresa instaladora, quien llevará las pautas de la ejecución. El socio le explicará detalladamente el diseño aprobado por el cliente.

Por último, uno de los socios estará encargado de la atención al teléfono de los posibles clientes, mientras que la otra persona estará especializada en la gestión de las redes sociales, la página web y el blog.

Por otro lado, a medida que la empresa necesite personal se establecerán los procesos de selección oportunos, acudiendo en primer lugar a personas del entorno (donde se conoce a priori a la persona, teniendo así un mejor filtro y un *feedback* fiable) y a centros de formación profesional, portales web de búsqueda de candidatos (Infojobs, por ejemplo) e incluso a la convocatoria a través de la propia página web de la empresa y la red social LinkedIn.

Los requisitos exigidos para la contratación dependerán, en todo caso, del puesto de trabajo y de las responsabilidades del mismo. En este caso, y a no ser por algún imprevisto, la empresa sólo se plantearía la incorporación de un equipo de instaladores propio o algún auxiliar administrativo para las gestiones en la tienda.

Los procesos de selección vendrán determinados por el incremento en la cartera de clientes y en la demanda de los servicios que se ofrecen, donde suele siempre haber picos de demanda en otoño, entre los meses de septiembre y octubre.

8.3 CONDICIONES LABORALES

➤ PREAVISO DE CIERRE

El personal que desee cesar voluntariamente en la empresa deberá preavisar con un periodo de antelación mínimo de quince días naturales.

El incumplimiento del plazo del preaviso ocasionará una deducción en su liquidación de finiquito correspondiente a los días que haya dejado de preavisar.

La notificación de cese se realizará por escrito, que el trabajador/a firmará por duplicado devolviéndole un ejemplar con el enterado.

➤ JORNADA DE TRABAJO

La jornada máxima anual será de 1.700 horas anuales. Se establecerá el descanso semanal mínimo en dos días y un sistema de compensación de horas entre la jornada objetivo y la máxima por tiempo libre. Se consideran como días no laborables el 24 de diciembre y el 31 de diciembre.

El tiempo de trabajo efectivo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo con la indumentaria de trabajo adecuada y dedicado al mismo, teniendo 15 minutos de descanso por jornada laboral.

El horario de atención al público será de lunes a viernes, de 10 a 15h y de 17 a 20h. Los sábados el horario será de 10 a 13h. Los domingos y festivos la tienda cerrará. Ambos socios estarán en la tienda a no ser que uno de ellos tenga que realizar alguna visita.

➤ VACACIONES

El periodo será de un mes natural retribuido. Se fija como periodo de disfrute entre el 1 de julio y el 30 de septiembre.

Si por necesidades de la empresa se precisase que algún trabajador las disfrutase fuera del periodo reflejado anteriormente, el trabajador tendrá derecho a treinta y cuatro días naturales de vacaciones, este incremento será reducido proporcionalmente si el trabajador disfrutase algún día dentro del periodo de julio a septiembre.

➤ BENEFICIOS SOCIALES

La empresa abonará a los trabajadores/as premios en la cuantía y por las circunstancias que a continuación se detallan:

- Por matrimonio del trabajador/a: 140,00 euros.
- Por natalidad, en el nacimiento de cada hijo: 140,00 euros.

➤ LICENCIAS RETRIBUIDAS

El trabajador o trabajadora, previo aviso y justificación, tendrá derecho a un permiso retribuido por el tiempo y los motivos siguientes:

- Asistencia a consulta médica de especialistas: Por el tiempo necesario.
- Asistencia a consulta médica general o de cabecera: Por dieciséis horas anuales.
- Un día natural: Por matrimonio de padres, hijos o hermanos.
- Un día: Por traslado de domicilio.
- Dos días laborales: Por nacimiento de hijo.
- Dos días naturales: Por enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad (Cónyuge, hijos e hijos políticos, nietos y nietos políticos, padres y padres políticos, abuelos y abuelos políticos, hermanos y hermanos políticos).
- Dos días naturales: Por fallecimiento de parientes de segundo grado de consanguinidad o afinidad (nietos y nietos políticos, abuelos y abuelos políticos, hermanos y hermanos políticos).
- Tres días naturales: Por fallecimiento de parientes de primer grado de consanguinidad o afinidad (cónyuge, hijos e hijos políticos, padres y padres políticos).
- Quince días naturales: Por matrimonio del trabajador o trabajadora.

- Complemento por accidente de trabajo: En caso de accidente ocurrido durante la jornada de trabajo (quedando excluidos los accidentes "in itinere") con baja superior a 10 días, la empresa abonará a partir del decimoprimer día, inclusive, un complemento del 15% del Salario de Convenio que se adicionará a lo que el trabajador o trabajadora perciba de la Seguridad Social o entidades colaboradoras como prestación de incapacidad temporal.

8.4 SALARIOS

Los sueldos de los trabajadores serán únicamente los de los dos socios, que durante los primeros años tendrán un sueldo bajo para que la empresa pueda crecer y sobrevivir en su etapa más inestable.

El sueldo de los dos socios será de 1.154 € mensuales. Sin embargo, a los sueldos obtenidos se les debe añadir el 30% correspondiente a la Seguridad Social (SS). Por tanto, el sueldo mensual bruto de los socios será:

- Socios: $1.154 \times 1,3 = 1.500$ euros.

8.5 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

Como se ha comentado anteriormente, la empresa subcontratará los servicios de una empresa especializada en instalaciones de ventanas. La idea de esta subcontratación es ahorrar los costes de sueldos, vehículo y transporte. Más adelante la empresa estudiará contratar a instaladores para su plantilla de manera indefinida. Además, Window World subcontratará un servicio de limpieza de la oficina y del almacén.

Además, pueden surgir momentos en los que la demanda se incremente de forma repentina e importante, por lo que con el personal disponible sería imposible realizar todos los pedidos, entonces Window World podrá subcontratar a otras empresas para realizar parte del trabajo y liberar así parte de la carga de trabajo. Las principales subcontrataciones que la empresa podría realizar son las siguientes:

- Subcontratación de autónomos de servicios específicos necesarios para tareas concretas a desarrollar en los proyectos. Estas subcontrataciones podrán ser por horas o por días según la necesidad.
- En ocasiones será necesario el transporte de mucho material o bien se necesitará el transporte hacia varios destinos por lo tanto se podrán solicitar los servicios de una empresa de transporte para cubrir estas necesidades.

IX. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se elaborará para los primeros 5 años de funcionamiento de Window World, evaluando tanto su actividad como la política de amortizaciones de las inversiones realizadas. Se estudiará un escenario esperado conservador, analizando para cada caso los resultados anuales de la actividad de la empresa.

9.1 INGRESOS

Para calcular los ingresos anuales se prevé que en el primer año se distribuyan 102 ventanas; en el segundo año, 124; en el tercero, 150; en el cuarto año, 186 y en el quinto año se alcanzarían un total de 230 ventanas.

Es conveniente recordar la distinción que se hace entre ventana y cliente, esto es, un cliente puede demandar el diseño y ejecución de un proyecto para su casa y tener un número variable de ventanas.

Los ingresos para cada año dependerán de la proporción en la que se den los servicios según las líneas que ofrece la empresa. Siguiendo la estimación, tras consultar con empresas del sector, y siendo ésta bastante conservadora, los ingresos anuales para el primer año quedarían de la siguiente forma:

| INGRESOS 2017 | | | | |
|------------------|------------------|----------|------------------|-----------|
| Tipo de Material | Dimensiones (mm) | Cantidad | Precio Medio (€) | TOTAL (€) |
| PVC | 600x600 | 15 | 600 | 9000 |
| PVC | 1000x1000 | 45 | 800 | 36000 |
| PVC | 1500x1500 | 25 | 1000 | 25000 |
| Aluminio | 600x600 | 5 | 450 | 2250 |
| Aluminio | 1000x1000 | 9 | 600 | 5400 |
| Aluminio | 1500x1500 | 3 | 775 | 2325 |
| TOTAL | | 102 | | 79975 |

Tabla 7: Ingresos Año 2017 y precio medio de productos

Nota: todos los precios son sin IVA.

Los ingresos anuales brutos para el intervalo de 5 años es el siguiente:

| | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos totales (€) | 79975 | 96770 | 118059 | 145213 | 180064 |

Tabla 8: Ingresos anuales

A continuación, se muestra un gráfico en el que se puede observar la evolución de los ingresos por cada año de actividad de la empresa:

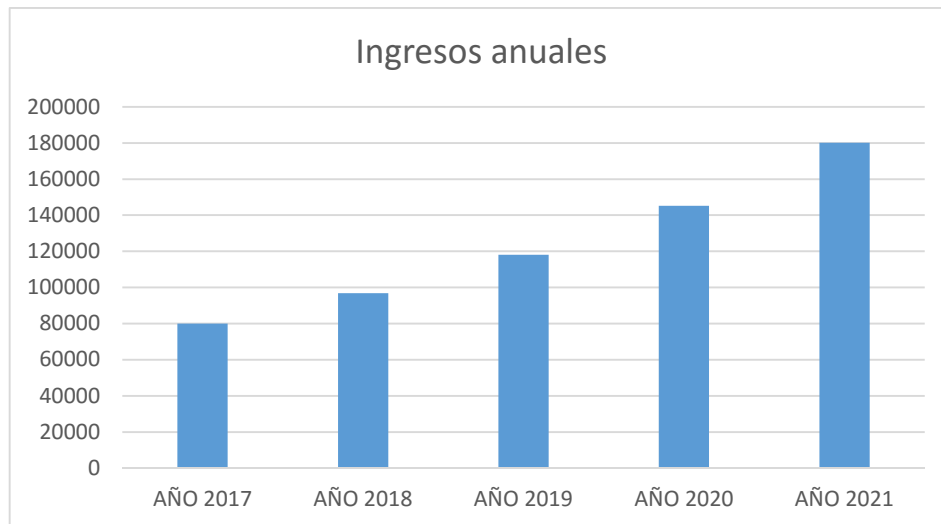


Figura 29: Evolución de ingresos anuales.

La empresa cada vez presta más servicios. Esto significa un aumento de los ingresos anuales a un ritmo aproximado de un 22% cada año, doblando en el año 2021 los ingresos obtenidos en el año 2017.

9.2 GASTOS

➤ COSTES VARIABLES: GASTOS EN MATERIAS PRIMAS Y OTROS GASTOS

Para el cálculo de los gastos variables, los proveedores de PVC y de aluminio ingresan el 23% del valor de venta. Por tanto, se ha considerado que el gasto de materias primas será el 23% de los ingresos totales.

Por último, los costes de subcontratación de la empresa instaladora serán variables. Los gastos de subcontratación para el periodo de cinco años serán los siguientes:

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Servicios Subcontratados | 8400 | 9800 | 11200 | 12600 | 14000 |

Tabla 9: Gastos variables de subcontratación

➤ COSTES FIJOS

Los costes fijos en los que se incurren para el desarrollo de la actividad de la empresa se recogen en la siguiente tabla resumen, en la que todos los valores están expresados en €:

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alquiler | 7200 | 7200 | 7200 | 7200 | 7200 |
| Publicidad | 500 | 400 | 400 | 100 | 100 |
| Visitas a ferias | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Constitución de Empresa | 1200 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguros | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 |
| Agua, Luz, Gas | 400 | 410 | 420 | 420 | 440 |
| Material Oficina | 200 | 100 | 100 | 150 | 100 |
| Teléfono, Internet | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Tasas Municipales | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN | 12470 | 11080 | 11090 | 10840 | 10810 |

Tabla 10: Costes fijos anuales

Los gastos totales de explotación servirán como dato de entrada para realizar la cuenta de pérdidas y ganancias.

Nota: todos los datos son sin IVA.

9.3 INVERSIÓN Y AMORTIZACIÓN

El total de la inversión asciende a 3.361€, debido a la inversión únicamente en inmobiliario y elementos informáticos.

En la siguiente tabla se puede observar el balance del Año 0 (1/1/2017) en el que se muestra el capital inicial, la inversión inicial realizada y el dinero que habría en caja:

| BALANCE (01/01/2017) | | | |
|-----------------------------|-------|----------------|-------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 36639 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | | |
| Equipos Informáticos | 1407 | | |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | | |
| Total Activo | 40000 | Total Pasivo | 40000 |

Tabla 11: Balance día 1

A continuación se muestra en la siguiente tabla la política de la amortización para cada uno de los grupos mencionados en función de su vida útil:

| | Vida Útil | % Amortización Anual |
|----------------------|-----------|----------------------|
| Mobiliario | 10 años | 10% |
| Equipos Informáticos | 4 años | 25% |

Tabla 12: Vida útil de materiales

Tras saber la cuantía de la inversión y de la vida útil de cada grupo, se procede al cálculo de la amortización anual:

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE VENTANAS

| | Inversión | Vida Útil | % Amortización Anual | Cuota Anual de Amortización (€) |
|----------------------|-----------|-----------|----------------------|---------------------------------|
| Mobiliario | 1954 | 10 años | 10% | 195,4 |
| Equipos Informáticos | 1407 | 4 años | 25% | 351,8 |
| Total | 3361 | | | 547,2 |

Tabla 13: Cuota anual de amortización

Para el posterior análisis de la cuenta de resultados, se calculan las amortizaciones para cada uno de los años (desde 2017 hasta 2021, inclusive):

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mobiliario | 195,4 | 195,4 | 195,4 | 195,4 | 195,4 |
| Equipos Informáticos | 351,8 | 351,8 | 351,8 | 351,8 | 0 |
| Total Amortización Anual | 547,2 | 547,2 | 547,2 | 547,2 | 195,4 |

Tabla 14: Amortizaciones Anuales

9.4 CUENTA DE RESULTADOS

Con todo lo anterior, se procederá al cálculo de la cuenta de resultados para los cinco primeros años de actividad de la empresa.

A continuación, se muestran los cuadros resumen para cada una de las situaciones descritas:

| CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CONCEPTO | AÑO 2017 | AÑO 2018 | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 |
| INGRESOS BRUTOS | 79975 | 96770 | 118059 | 145213 | 180064 |
| DEVOLUCIONES, REBAJAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS | 79975 | 96770 | 118059 | 145213 | 180064 |
| MATERIAS PRIMAS Y CONSUMIBLES | 26000 | 30920 | 36755 | 43777 | 52036 |
| GASTOS PERSONAL | 42000 | 42000 | 42000 | 42000 | 42000 |
| GASTOS EXPLOTACION | 12470 | 11080 | 11090 | 10840 | 10810 |
| EBITDA | -495 | 12770 | 28214 | 48596 | 75218 |
| AMORTIZACIONES | 547,20 | 547,20 | 547,20 | 547,20 | 195,40 |
| RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN, BAIT | -1042,20 | 12222,80 | 27666,80 | 48048,80 | 75022,60 |
| INGRESOS FINANCIEROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BAT | -1042,20 | 12222,80 | 27666,80 | 48048,80 | 75022,60 |
| IMPUESTOS | 0 | 1833,42 | 4150,02 | 12012,20 | 18755,65 |
| BENEFICIO NETO | -1042,20 | 10389,38 | 23516,78 | 36036,60 | 56266,95 |
| | | | | | |
| CASH FLOW=BN+AMORTIZACIÓN | -495 | 10936,58 | 24063,98 | 36583,80 | 56462,35 |

Tabla 15: Cuenta de resultados

Notas:

*El impuesto de sociedades asciende al 15% los primeros dos años de beneficios; el resto es un 25%.

** Cash Flow= Beneficio Neto+Amortización

*** Los beneficios netos se repartirán de la siguiente forma: el 10% del beneficio neto se destinará hasta una cantidad del 20% del capital social a la reserva legal, según el artículo 214 del Texto Refundido de las Ley de Sociedades Limitadas. El beneficio restante se repartirá 50% entre los socios, y el restante 50% irá destinado a reservas.

**** Todos los datos son sin IVA

9.5 BALANCES

En este apartado se procederá a la realización de los balances de la empresa tras cada año de actividad.

En el inicio, el balance del día 1 quedaría de la siguiente manera:

| BALANCE (01/01/2017) | | | |
|-----------------------------|-------|----------------|-------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 36639 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | | |
| Equipos Informáticos | 1407 | | |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | | |
| Total Activo | 40000 | Total Pasivo | 40000 |

Tabla 16: Balance día 1

A continuación, para el resto de años de actividad se mostrará el balance al final del año contable. Para la realización del balance es necesario recordar que del beneficio después de impuestos que la empresa obtiene de su actividad, un 50% va destinado a la autofinanciación de la empresa, y el otro restante será repartido entre los socios.

Realizada esta aclaración, los balances para los siguientes años de actividad quedan de la siguiente forma:

| BALANCE (31/12/2017) | | | |
|-----------------------------|----------|--------------------|----------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 39505 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | Beneficio Neto | -1042,20 |
| Equipos Informáticos | 1407 | Reserva Voluntaria | 0 |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | Reserva Legal | 0 |
| Amortización Acumulada | -547,20 | | |
| Total Activo | 38957,80 | Total Pasivo | 38957,80 |

Tabla 17: Balance a final de 2017

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE VENTANAS

| BALANCE (31/12/2018) | | | |
|-----------------------------|----------|--------------------|----------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 45766,30 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | Beneficio Neto | 4675,20 |
| Equipos Informáticos | 1407 | Reserva Voluntaria | -1042,20 |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | Reserva Legal | 1038,90 |
| Amortización Acumulada | -1094,40 | | |
| Total Activo | 44671,90 | Total Pasivo | 44671,90 |

Tabla 18: Balance a final de 2018

| BALANCE (31/12/2019) | | | |
|-----------------------------|----------|--------------------|----------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 59247,80 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | Beneficio Neto | 10582,60 |
| Equipos Informáticos | 1407 | Reserva Voluntaria | 3633 |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | Reserva Legal | 3390,60 |
| Amortización Acumulada | -1641,60 | | |
| Total Activo | 57606,20 | Total Pasivo | 57606,20 |

Tabla 19: Balance a final de 2019

| BALANCE (31/12/2020) | | | |
|-----------------------------|----------|--------------------|----------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 79615,20 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | Beneficio Neto | 16216,50 |
| Equipos Informáticos | 1407 | Reserva Voluntaria | 14215,60 |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | Reserva Legal | 6994,30 |
| Amortización Acumulada | -2188,80 | | |
| Total Activo | 77426,40 | Total Pasivo | 77426,40 |

Tabla 20: Balance a final de 2020

| BALANCE (31/12/2021) | | | |
|-----------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| ACTIVO | | PASIVO | |
| Activo Corriente: Caja | 108446,30 | Capital Social | 40000 |
| Mobiliario | 1954 | Beneficio Neto | 27630 |
| Equipos Informáticos | 1407 | Reserva Voluntaria | 30432,10 |
| Total Inmovilizado Material | 3361 | Reserva Legal | 8000 |
| Amortización Acumulada | -2384,20 | | |
| Total Activo | 106062,10 | Total Pasivo | 106062,10 |

Tabla 21: Balance a final de 2021

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución del activo (y pasivo) de la empresa:

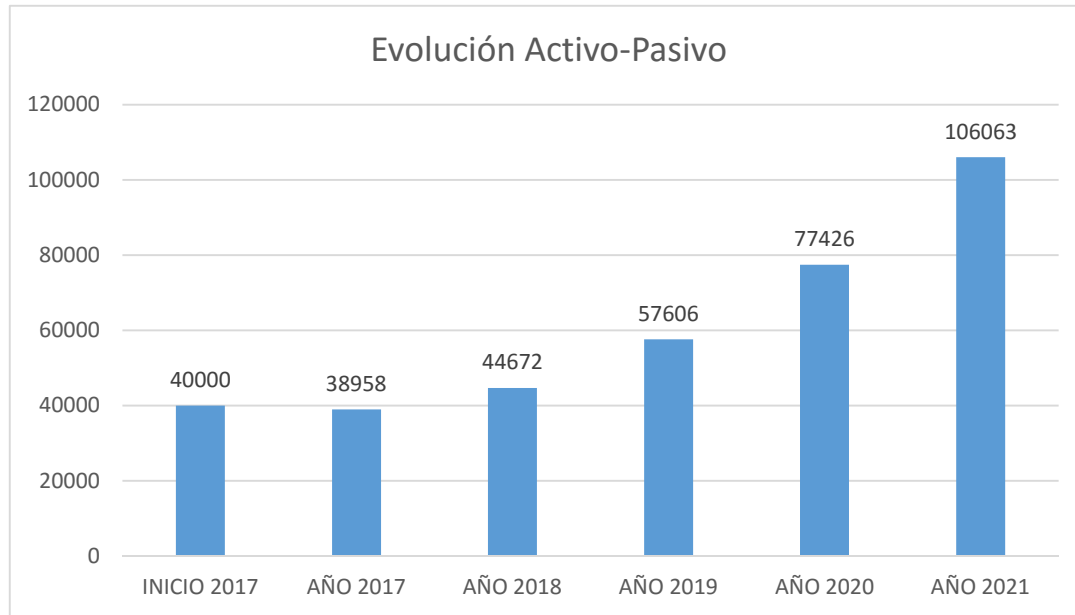


Figura 30: Evolución Activo- Pasivo

Como se puede observar, el activo parte de 40.000 € y tras cinco años de actividad crece progresivamente hasta situarse en 106.063 €.

El crecimiento del activo (y por tanto del pasivo) es bastante progresivo. Además, hay que tener en cuenta que se ha realizado una política de reparto de beneficios después de impuestos del 50%, con lo cual, sino se hubieran repartido, el activo de la empresa habría tenido un crecimiento superior al que realmente tiene con esta política de reparto.

9.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

En este apartado se estudiará la rentabilidad de la empresa utilizando técnicas aptas y comunes para la valoración de las inversiones. A continuación, se definen los ratios utilizados.

➤ VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El cálculo del VAN, consiste en comparar el desembolso inicial con los cash-flow y valores residuales después de impuestos actualizados a una tasa “k”.

Por lo que el cálculo será el siguiente:

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum_{i=1}^n (C_i - P_i)}{(1 + ik)^n} + \frac{V_r}{(1 + ik)^n}$$

Donde:

Ci: Flujos de cobros esperados

Pi: Flujos de pagos esperados

Vr: Valor residual de la inversión

ik: Tasa de interés esperada

n: Nº de periodos en que se producen los flujos previstos.

Para obtener el V.A.N se utilizan los flujos de caja y una tasa de retorno que se estima en un 7%

➤ TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

El cálculo del TIR es el cálculo de aquella tasa de interés para la cual el VAN es igual a cero:

$$VAN = -Co + \frac{\sum_{i=1}^n (Ci - Pi)}{(1 + ik)^n} + \frac{Vr}{(1 + ik)^n} = 0$$

Se considera que el proyecto es rentable siempre y cuando el TIR sea mayor que el coste de oportunidad del capital. Si se supone que una entidad bancaria podría ofrecer una tasa de interés del 6%, se aceptará la rentabilidad esperada de la empresa siempre y cuando el TIR sea mayor que ese 6%.

➤ PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por punto de equilibrio al nivel de ingresos que deberá alcanzar una empresa con el propósito de cubrir los costes totales asociados a su actividad.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los valores de los ingresos, costes fijos, costes variables y los costes totales para cada año de actividad.

| | Inicio | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Ingresos | 0 | 79975 | 96770 | 118059 | 145213 | 180064 |
| Costes Fijos | 55017,20 | 53817,20 | 53627,20 | 53637,20 | 53387,20 | 53005,40 |
| Costes Variables | 0 | 27200 | 30920 | 36755 | 43777 | 52036 |
| Costes Totales | 55017,20 | 81017,20 | 84547,20 | 90392,20 | 97164,20 | 105041,40 |

Tabla 22: Ingresos y costes anuales

Con estos datos como entrada, se procede a realizar la gráfica de cada uno de los parámetros mencionados.

El corte entre los ingresos y los costes totales dará como resultado el punto de equilibrio, es decir, el punto a partir del cual los ingresos son mayores que los costes totales y por tanto la empresa empieza a generar beneficio.

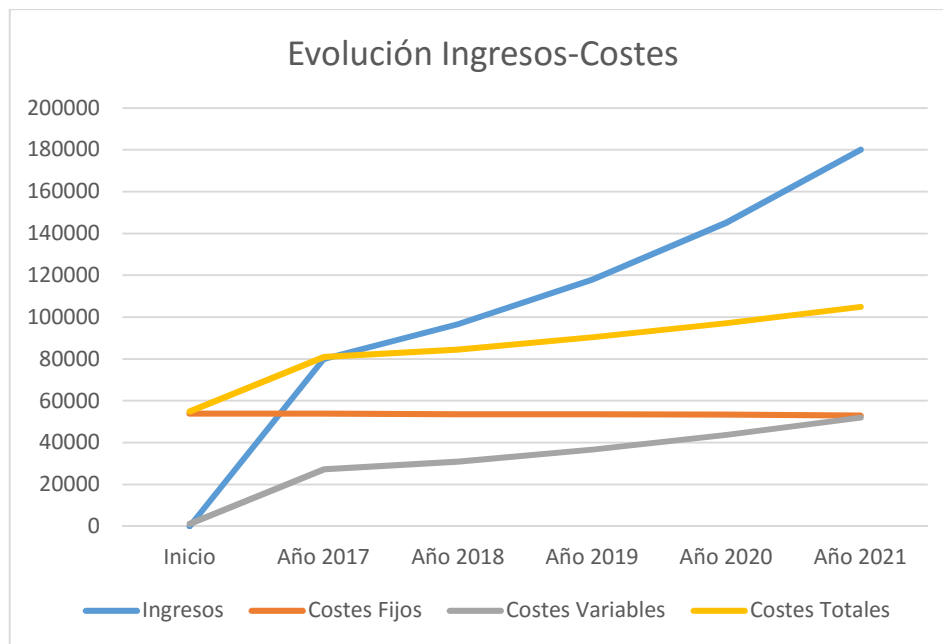


Figura 31: Punto de equilibrio

En la gráfica anterior se observa que la línea que representa los ingresos anuales corta a la línea de costes totales antes de finalizar el primer año de actividad. Como este tipo de empresas realizan la mayor facturación entre los meses de septiembre y octubre, se puede concluir que a partir de octubre de 2017 los ingresos son mayores que los costes totales, generando así beneficios para la empresa.

➤ CASH-FLOW

El cash-flow (anual) es la medida de los recursos generados por la compañía, este valor no coincide con el de beneficio neto, puesto que en el cálculo del beneficio neto se incluyen una serie de costes que en realidad no suponen una salida real de dinero, éstos son las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, si se quieren calcular los recursos generados por la empresa, habrá que deducir amortizaciones y provisiones, siendo el cálculo del cash-flow:

$$\text{Cash} - \text{Flow} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}$$

➤ PAY-BACK (Periodo de recuperación)

El Payback, o plazo de recuperación, define el criterio de valoración de inversiones basado en el cash-flow (recursos financieros generados por la propia empresa). El Payback permite seleccionar un proyecto en base a cuánto tiempo tardará en

recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja, de esta forma se tendrá una idea de cuánto tiempo deberá pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.

➤ RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

La rentabilidad financiera o «ROE» (en inglés “Return on equity”) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. En este caso esta herramienta de rentabilidad financiera interesa a los dos socios que aportan el capital social de la empresa.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

La rentabilidad financiera, ROE, se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio Neto}}{\textit{Fondos propios}}$$

➤ RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)

La rentabilidad económica, ROA, (en inglés, “Return on assets”) mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es, además, totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\textit{BAIT}}{\textit{ACTIVO}}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno. Esto es, cuántos euros gana por cada euro que tiene.

A continuación, se procede a la evaluación de la rentabilidad de la empresa, con todos los ratios económicos-financieros mencionados:

| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RATIOS ECONÓMICOS FINANCIEROS | MEDIDA | AÑO 0 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| CASH-FLOW ANUAL | € | -40000 | -495 | 10.936,58 | 24.063,98 | 36.583,80 | 56.462,35 |
| PAY-BACK | Tiempo | 4 años y 2 meses | | | | | |
| TIR | % | 33,94% | | | | | |
| VAN | € | 56.899 | | | | | |
| ROE | % | | -0,26 | 11,69 | 26,46 | 40,54 | 69,08 |
| ROA | % | | -0,27 | 27,36 | 48,03 | 62,06 | 70,73 |

Tabla 23: Resumen ratios económico-financieros

Del estudio de la rentabilidad de la empresa, destaca que el punto de equilibrio se alcanza muy pronto. Por otro lado, los valores de VAN y TIR reflejan que la puesta en marcha de la empresa es una buena inversión.

Tras los primeros cinco años de actividad, el resultado del VAN es de 56.899 € y el del TIR es de un 33,94%, cifra más alta que el coste de oportunidad de invertir la cantidad de 40.000 € en una entidad bancaria, donde no se alcanzan esos porcentajes de intereses.

Por otro lado, el Payback refleja que la inversión inicial retornaría al cabo de 4 años y 2 meses de actividad, con lo que se puede concluir que es una buena inversión a medio plazo.

Por último, los ratios del ROE (cómo la compañía invierte fondos para generar ingresos) y ROA (cuántos euros se gana por cada euro que se tiene) son positivos, aspecto que refleja que la actividad de la empresa genera bastantes beneficios.

Con todo lo anterior, se puede concluir que la inversión realizada para la creación de una empresa de carpintería y reformas en la Comunidad de Madrid es viable y además con expectativas de ser rentable.

X. PLAN JURÍDICO

10.1 FORMAS JURÍDICAS

En este capítulo se procederá al estudio y posterior elección de las posibles formas jurídicas de la empresa a formar.

La elección de la forma jurídica es fundamental, pues de ella dependen tanto los trámites que se han de realizar para constituir la empresa, como las obligaciones fiscales y laborales que el empresario o empresarios deben cumplir.

Una vez tomada la determinación y analizado el punto de vista financiero y de recursos humanos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Obligaciones fiscales
- Responsabilidad frente a terceros

A continuación, se mencionan las diferentes formas jurídicas que puede adoptar una empresa, que se agrupan en dos grandes grupos: personas físicas (el empresario individual, Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) y personas jurídicas (los diferentes tipos de sociedades mercantiles). Para más detalle acerca de los tipos de empresas ver la tabla situada en el anexo X.

La empresa estudiada tendrá un carácter de sociedad mercantil. Para tomar la decisión más acertada sobre la forma jurídica, además de tener en cuenta los factores anteriores como puedan ser el tipo de actividad, el número de socios, las responsabilidades a asumir por los socios, el capital inicial que éstos van a poner... se procederá a analizar las ventajas y desventajas de los tipos de sociedades.

➤ SOCIEDAD LABORAL

- Ventajas
 - El capital mínimo exigido para constituirse es bajo (SLL).
 - La responsabilidad de los socios frente a terceros estará limitada a sus aportaciones.
 - Exenciones y bonificaciones en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Desventajas
 - Se necesitan como mínimo tres socios para constituirse.
 - En el caso de las Sociedades Laborales Anónimas, el capital mínimo es elevado (60.000€).

➤ SOCIEDAD ANÓNIMA

- Ventajas

- La responsabilidad de los socios frente a terceros estará limitada a sus aportaciones.
- Se pueden transferir acciones mediante su venta.
- Sólo es necesario una persona para poder constituir una Sociedad Anónima.
- Desventajas
 - Requiere una forma compleja de organización
 - Es necesario un capital mínimo elevado (60.000€).
 - Se debe celebrar una Junta de Accionistas al menos una vez al año.
 - Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- SOCIEDAD COOPERATIVA
 - Ventajas
 - No es necesario un capital mínimo de constitución; será el mínimo fijado en sus Estatutos.
 - La responsabilidad de los socios frente a terceros estará limitada a sus aportaciones.
 - Todos los socios gozan de los mismos privilegios y derechos.
 - Desventajas
 - Requiere una forma compleja de organización
 - Se debe celebrar una Junta de Accionistas al menos una vez al año.
 - Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
 - Son necesarios al menos tres socios para formarse.
- SOCIEDAD LIMITADA
 - Ventajas
 - El capital para constituir la empresa no es muy elevado.
 - La responsabilidad de los socios frente a terceros estará limitada a sus aportaciones.
 - Sólo es necesaria una persona para constituir la empresa.
 - No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
 - Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
 - No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
 - Desventajas

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.

10.2 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Tras haber estudiado los tipos de empresa anteriormente descritos, incluyendo las ventajas y las desventajas, se ha decidido que la empresa será una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Los criterios que se han tenido en cuenta a la hora de tomar la decisión de crear una Sociedad Limitada han sido los siguientes:

- Número de socios: la empresa tendrá dos socios fundadores que contribuirán con capital inicial y que trabajarán para desarrollarla durante la primera etapa de su vida.
- Responsabilidad frente a terceros: es un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica y se ha optado por la sociedad limitada frente a una sociedad civil. De esta forma, la responsabilidad de la sociedad ante deudas está limitada al capital aportado para la creación de la empresa.
- Capital social necesario: el Capital Social y sus características es un elemento clave para decidir qué forma jurídica es la que más se adecua a un proyecto empresarial. En este caso, frente a la sociedad anónima que requiere un desembolso mayor y una mayor complejidad y gastos de gestión, la Sociedad Limitada permite incluso realizar aportaciones no dinerarias sin que tenga que ir certificado por el informe externo de un experto. Para la creación de la Sociedad Limitada el mínimo capital inicial ha de ser 3.005,06 €, cantidad menor a la aportada por los dos socios (40.000 € entre los dos).

10.3 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA

La Sociedad Limitada es una Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Sus características principales son:

- La Ley 2/1995 de 23 de marzo regula las sociedades de responsabilidad limitada, a partir de la cual se pueden constituir Sociedades Limitadas unipersonales.
- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.".
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,06 €. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

En los estatutos se hará constar, al menos:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.

- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

➤ **ÓRGANOS SOCIALES**

- Junta General de socios:

Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

- Los Administradores:

- Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.
- La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General.
- Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

➤ **DERECHOS DE LOS SOCIOS**

Los socios tienen el derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.

Además, también tienen el derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

➤ **CUENTAS ANUALES**

Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades Anónimas, a las que se añaden los siguientes preceptos:

- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.
- A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

10.4 AUTORIZACIONES Y PERMISOS

Para la creación de la empresa y su futuro funcionamiento se tendrán que realizar una serie de pasos de modo que se pueda empezar de cero y a partir de ahí, poder ir seguir con las actividades necesarias para terminar de establecer la empresa, realizando los trámites necesarios y asegurando cada movimiento para su correcto funcionamiento.

Los trámites para la puesta en marcha son los siguientes:

- Agencia Tributaria:
 - Declaración Censal
 - Impuesto sobre actividades económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)
- Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen de la Seguridad Social (Régimen Especial de Autónomos)
- Ayuntamiento:
 - Licencia de actividad
- Inscripción en otros organismos oficiales
- Inspección Provincial de Trabajo
 - Obtención y legalización del Libro de Visitas

En caso de contratar trabajadores:

- Tesorería Territorial de la Seguridad Social
 - Inscripción de la empresa (cuenta de cotización)
 - Afiliación de los trabajadores
 - Alta de los trabajadores en el régimen correspondiente de la Seguridad Social
- Servicio Público de Empleo Estatal
 - Alta de los contratos de trabajo
- Consejerías de Trabajo de las CC.AA.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Obtención del calendario laboral

Trámites complementarios:

- Registro de signos distintivos (Oficina Española de Patentes y Marcas)
- Obtención de un certificado electrónico
- Registro de ficheros de carácter personal (Agencia Española de Protección de Datos)

A su vez, se deben analizar las obligaciones de los fabricantes y suministradores en lo referente a la seguridad de sus productos. Las leyes 485/97 y 486/97 de 14 de abril cubren aspectos relacionados con la señalización y la salud y seguridad en el trabajo respectivamente. Será responsabilidad de la empresa en esta materia:

- Evaluar los posibles riesgos en los diferentes servicios ofrecidos por la empresa y de cada puesto en particular, eliminarlos en la medida de lo posible o bien reducirlos y controlarlos con medidas de prevención e informar a los trabajadores de estos riesgos y la forma de evitarlos.
- Implantar y aplicar de un plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Realizar controles periódicos de actualización de la evaluación de riesgos.
- Vigilar la salud de los trabajadores (revisiones médicas) en caso de contar con trabajadores.

XI. CONCLUSIONES

Una vez concluido el proyecto se puede analizar en su totalidad y sacar conclusiones.

Lo que parecía a priori un plan de negocio con algunos interrogantes, ha ido desarrollándose a partir de toda la información que se puede obtener en internet, en libros, revistas, etc. También se ha podido obtener cantidad de información necesaria para atender algunos aspectos como el apartado de marketing, a partir de información de otras empresas que se han prestado para ello amablemente.

Además, se ha podido comprobar la dificultad que conlleva la elaboración de un negocio si se quieren analizar todos los aspectos relevantes antes de poner en marcha la empresa. Como se ha visto, la mayoría de empresas nuevas desaparecen al poco tiempo debido, entre otras razones, a la mala gestión y organización del plan de negocio realizado. Por lo tanto, merece la pena emplear el tiempo necesario en realizar un análisis exhaustivo de todos los apartados que conforman un plan de negocio, tanto de los más importantes a los menos relevantes, siempre prestando mayor interés en aquellos que sean de vital importancia. Todo este análisis puede suponer un gran esfuerzo y tiempo empleado, pero, aun así, de esta manera se obtienen muchas más probabilidades de que el negocio funcione bien en el futuro, y por lo tanto todo el trabajo realizado, obtenga sus frutos.

Uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo este proyecto fue la situación que atraviesa España desde hace varios años y la oportunidad que puede surgir de crear una empresa de eficiencia energética en este ambiente de decadencia económica. Estos aspectos quedan respaldados al analizar toda la información que se ha obtenido acerca de la situación de los sectores de la eficiencia energética y de reformas y de cómo ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años con un carácter creciente para los años posteriores al actual, la creciente evolución de la tecnología PVC y su implantación cada vez mayor en todos los ámbitos de la vida.

De todo lo anterior surgió la idea de la empresa Window World, una empresa pequeña del sector de la reforma de ventanas con servicios personalizados, y con una elevada relación calidad precio.

Tras el estudio detallado de la viabilidad de esta empresa, destaca que inicie su actividad en Madrid, ya que hay un gran volumen de facturación y no hay barreras de entrada que impidan el inicio de la actividad de la empresa. Por otro lado, en un futuro a medio plazo la empresa expandirá sus servicios hacia el resto de la Comunidad de Madrid y hará obras a gran escala en otras provincias cercanas como son Toledo, Guadalajara, Segovia o Ávila. Esto se llevará a cabo una vez que la empresa haya alcanzado una estabilidad y madurez tanto financiera, como desde el punto de vista de cartera de clientes y calidad en la prestación de servicios.

Se ha estudiado, que, a pesar de ser un sector bastante afectado por la crisis, existe aún una facturación importante que es una gran oportunidad de mercado para empresas como la que se ha estudiado. Esta oportunidad de negocio la intentará aprovechar la empresa operando con los precios anteriormente propuestos, más bajos que la competencia directa, así como con la prestación de servicios integrales. Por otro lado, el ofrecimiento de un servicio postventa es algo que otras empresas competidoras no realizan, y que ésta empresa si ofrecerá desde el primer momento a sus clientes.

Teniendo en cuenta todos estos factores, y conociendo que a pesar de la crisis económica este sector crecerá progresivamente en volumen de facturación en los próximos años, la inversión en esta empresa resulta ser rentable por los siguientes factores:

- Generación de beneficios a corto plazo: siendo realistas y asumiendo unas cifras de ingresos bastante conservadoras, ésta empresa es capaz de generar beneficios en el segundo año de actividad.
- Punto de equilibrio: los ingresos que la empresa pudiera obtener, son mayores que los costes totales a partir del décimo mes de actividad, coincidiendo tras la finalización de la época de mayor demanda de servicios de reformas de ventanas.
- Inversión relativamente baja: con la aportación de 40.000 euros la empresa puede empezar su actividad con la suficiente tesorería para sobrevivir los primeros meses de actividad, etapa en la cual la gran parte de las empresas atraviesan grandes dificultades comerciales y financieras.
- Empresa rentable: los resultados obtenidos en el análisis de rentabilidad mediante los ratios económico-financieros resultan ser positivos.

Tras el análisis de viabilidad estudiado en este proyecto, se concluye que la empresa propuesta es viable.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Las fuentes y recursos consultados para la realización de este plan de negocio han sido los siguientes:

Análisis del entorno económico de la Comunidad de Madrid:

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Evolución del mercado en España: www.dbk.es
- Evolución del sector de la construcción en Madrid: www.fomento.es y http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/
- Estadísticas crecimiento económico; parques de viviendas en la Comunidad de Madrid: www.madrid.org
- <http://www.bde.es/bde/es/>
- Ikea: www.ikea.es
- Leroy Merlin: www.leroymerlin.es

Análisis del sector Carpintería:

- <http://www.asoven.com/publicaciones.php>
- <http://www.andimat.es/>
- <http://www.renoveventanaspvc.com/>
- <http://www.asefave.org/>
- http://www.interempresas.net/Cerramientos_y_ventanas/Articulos/116455-Radiografia-al-mercado-de-la-carpinteria-de-PVC-en-Espana.html

Ferias:

- http://www.ifema.es/construtec_01/
- http://www.ifema.es/veteco_01/

Revistas de paisajismo y jardinería, revistar decoración, revistas del hogar:

- <http://www.interempresas.net/FlipBooks/NP/>

Análisis Externo

- <http://itec.es/servicios/estudios-mercado/euroconstruct-sumario-ultimo-informe/>
- http://www.asefave.org/archivos/post/novedades/3197/NP_ROTTO-FRANK.pdf
- <https://www.somostriodos.com/consumo-casi-nulo/>

- <http://www.karpenterium.com/ventanas-de-pvc-soluciones-para-la-arquitectura/>

Proveedores:

- <http://tiendas.mediamarkt.es/p/tablet-huawei-mediapad-t1-10-quad-cor-1298441>
- <http://tiendas.mediamarkt.es/p/pack-pc-sobremesa-hp-550-136nsm-a8-76-1307646>
- <http://tiendas.mediamarkt.es/p/impresora-multifuncion-hp-officejet-pr-1239731>
- <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/20649/>
- <http://www.finstral.com/es/home/1-0.html>
- <http://www.onventanas.com/negocio-distribuir-ventanas-pvc/>

Plan de Marketing:

Para la realización del plan de marketing se ha usado como material de consulta y apoyo libros de marketing, apuntes de asignaturas de la carrera, así como fuentes de internet:

- http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Redes_Sociales_2015.pdf
- <http://www.puromarketing.com/42/18110/datos-redes-sociales-deberias-conocer-antes-planificar-estrategia.html>
- <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/50-sorprendentes-datos-y-cifras-sobre-facebook/>
- <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/hogares-conectados-internet>
- <http://climalit.es/blog/tipos-de-ventanas-de-aluminio-pvc-madera/>
- <http://www.perfectview.ro/es/calculadora-precio-pvc/3/>
- <http://www.elmiradorpvc.com/>
- Stanton W., Etzel M., Walker B., (1991) Fundamentals of marketing. 9th edn. United states: McGraw-Hill.
- Jobber and Fahy (2009) Foundations of Marketing 3th edn., McGraw-Hill.
- Doyle P. (2002). Marketing management and strategy. 3th edn. London: Prentice Hall.
- Apuntes de Fundamentos de gestión empresarial (2 curso)
- www.facebook.com

- www.twitter.com
- www.linkedin.com

Plan de Operaciones:

- http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Redес_Sociales_2015.pdf
- <http://www.tecnicosdelhogar.com/index.php>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento

Plan financiero:

- [file:///C:/Users/JuanMiguel/Downloads/Creacionempresas_elecci%C3%B3n%20de%20la%20forma%20jur%C3%ADdica%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JuanMiguel/Downloads/Creacionempresas_elecci%C3%B3n%20de%20la%20forma%20jur%C3%ADdica%20(1).pdf)
- http://www.emplea.universia.es/informacion/emprendedores/formas_juridicas/soc_resp_limitada/
- <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>
- <http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_financiera
- <http://presup.eurofinestra.com/index.php>
- <http://www.tusalario.es/main/salario/comparatusalario>
- <http://precio.habitissimo.es/cambiar-carpinteria-pvc/madrid/madrid>

Elección de la forma jurídica

- http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_3.htm
- http://www.madridemprende.es/Intranet/images_load/Manual%20Plan%20de%20Empresa%202010%20Madrid%20Emprende.pdf
- http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=e0b917815b2d5110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnextchannel=75164a7f8a651110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&nodoSel=2cffca5234a0a110VgnVCM100000d02350a____&tab=tabConsultaIndice

XIII. ANEXOS

ANEXO 1: Tipos de formas jurídicas

| Tipos de empresa | Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad directa |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Empresario individual | 1 | No existe mínimo legal | ilimitada | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |
| Comunidad de bienes | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | ilimitada | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |
| Sociedad civil | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | ilimitada | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |
| Emprendedor de Responsabilidad Limitada | 1 | No existe mínimo legal | ilimitada (limitada respecto a la vivienda habitual) | IRPF (rendimientos por actividades económicas) |
| Sociedad colectiva | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | ilimitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad comanditaria simple | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada | Mínimo 1 | Mínimo 3.000 euros | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad Limitada de Formación Sucesiva | Mínimo 1 | No existe mínimo legal | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad Limitada Nueva Empresa | Mínimo 1 - máximo 5 | Mínimo 3.012 euros - máximo 120.202 euros | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad Anónima | Mínimo 1 | Mínimo 60.000 euros | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad comanditaria por acciones | Mínimo 2 | Mínimo 60.000 euros | Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad Laboral (Limitada o Anónima) | Mínimo 3 | SLA - Mínimo 60.000 € SLL - Mínimo 3.000 € | Limitada | Impuesto sobre Sociedades (régimen especial) |
| Sociedades Profesionales | Mínimo 1 | Según la forma social que adopte | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad Cooperativa | Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas | No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe) | Limitada al capital aportado | Impuesto sobre Sociedades |
| Sociedad de Garantía Recíproca | Mínimo 150 socios participantes | Mínimo 10.000.000 euros | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Entidades Capital-Riesgo | Consejo de administración con al menos 3 miembros | Sociedades Capital Riesgo: mínimo 1.200.000€ Fondos Capital Riesgo: mínimo 1.650.000€ | Limitada | Impuesto sobre Sociedades |
| Agrupación de Interés Económico | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | ilimitada | Impuesto sobre Sociedades |

ANEXO 2: Compra de materiales

Herramientas informáticas

| NOMBRE | PROVEEDOR | CANTIDAD | PRECIO | IMAGEN |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Tablet - Huawei Mediapad T1 10, Quad Core, 16GB, 2 cámaras y WiFi Direct | Media-Markt | 1 | 164€ |  |
| Pack - PC Sobremesa HP 550-136NSM, A8-7600 + Monitor 22cw IPS | Media-Markt | 2 | 496€ |  |
| Impresora Multifunción - HP Officejet Pro 276dw con Wi- Fi y Fax | Media-Markt | 1 | 238€ |  |
| Teléfono Sagemcom C111 con identificador de llamadas | Media-Markt | 1 | 13€ |  |